



Aggiornamento al Piano triennale della Performance

30 gennaio 2012

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

INDICE

1. Presentazione del Piano.....	5
2. L'Istat in breve: missione, visione e principali attività.....	7
2.1. Chi siamo.....	7
2.2. Cosa facciamo.....	7
2.3. Come operiamo.....	10
2.4. La struttura e il bilancio dell'Istat	11
2.4.1. L'organizzazione.....	11
2.4.2. Il bilancio	14
3. Analisi del contesto.....	17
3.1. Analisi del contesto esterno.....	17
3.2. Analisi del contesto interno.....	18
3.2.1. Risorse umane.....	18
3.2.2. Risorse tecnologiche e strumentali.....	19
4. Programmazione e ciclo della performance.....	23
4.1. I sistemi di pianificazione.....	23
4.2. L'albero della performance.....	26
4.3. Il sistema di valutazione della performance.....	26
5. Gli obiettivi	29
5.1. Gli obiettivi strategici.....	29
5.2. I principali risultati attesi per il triennio 2012-2014	33
5.3. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	36
5.4. La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio.....	38
6. Il processo di valutazione della performance.....	45
6.1. Performance organizzativa.....	45
6.2. Performance individuale.....	48

Allegato 1 Indicatori di Performance Organizzativa

Allegato 2 Piano Annuale delle Attività

Indice degli schemi

<i>1 - Organigramma dell'Istat al 31 dicembre 2011</i>	<i>13</i>
<i>2 - Relazioni fra Sistemi informativi gestionali.....</i>	<i>21</i>
<i>3 - Schema della pianificazione operativa vigente.....</i>	<i>24</i>
<i>4 - Quadro dei Piani Istat.....</i>	<i>25</i>

Indice delle tavole

<i>1- Indici di Bilancio (anni 2008-2009-2010).....</i>	<i>14</i>
<i>2 - Indicatori relativi al personale.....</i>	<i>18</i>
<i>3 - Sistemi informativi gestionali in esercizio.....</i>	<i>20</i>
<i>4 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione.....</i>	<i>27</i>
<i>5 - Principali attività previste nel triennio 2012-2014 per obiettivo strategico.....</i>	<i>36</i>
<i>6 - Costi previsti del personale, diretti e totali per obiettivo strategico a lungo termine.....</i>	<i>41</i>
<i>7 - Costi previsti del personale, diretti e totali per aree tematiche.....</i>	<i>42</i>
<i>8 - Costi previsti del personale, diretti e totali per struttura dirigenziale generale.....</i>	<i>43</i>
<i>9 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali.....</i>	<i>46</i>
<i>10- Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</i>	<i>48</i>

1. Presentazione del Piano

La preparazione del Piano della Performance 2012 (PP) e del Programma per la trasparenza e l'integrità (PTI), previsti rispettivamente agli artt. 10 e 11 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, offre all'Istituto la possibilità di consolidare e razionalizzare gli strumenti di programmazione, di documentazione e di rendicontazione adottati nel corso del tempo e profondamente rinnovati negli ultimi anni. Essi si legano alla programmazione generale e settoriale (descritta più avanti), la quale consente all'Istituto una allocazione ottimale delle scarse risorse disponibili per fronteggiare i crescenti obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo statistico.

L'Istituto nazionale di statistica (Istat) è un *unicum* nazionale. Per trovare organizzazioni simili su cui basare comparazioni, e quindi svolgere verifiche di efficienza e di efficacia, occorre confrontarsi con istituti analoghi a livello soprattutto europeo. D'altra parte, le analisi comparate delle performance degli istituti di statistica non hanno finora fornito risultati sistematici e pienamente confrontabili. Ne consegue che gli indicatori prescelti per la valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, facciano riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto nazionale di statistica e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

In tal senso l'Istituto ha una forte tradizione nella individuazione e misurazione analitica di indicatori di attività o di prodotto e nella misura della qualità delle statistiche prodotte, su cui il Piano è basato. D'altra parte, la scarsa possibilità di individuare *benchmark* in organizzazioni consimili ha indotto a definire strumenti di misurazione legati principalmente alla *compliance* rispetto ai risultati previsti o basati su indicatori intertemporali, riservandosi per il prossimo futuro gli approfondimenti intorno alle tematiche della soddisfazione dei vari soggetti che interagiscono con l'Istituto e, in generale, dell'*outcome*.

Partendo da questa situazione ed in stretta connessione con l'aggiornamento del PTI e del Sistema di valutazione approvato a dicembre 2010, il PP 2012-2014 si muove nella prospettiva di:

- valorizzare l'utilizzazione di indicatori intertemporali;
- pervenire ad una migliore analisi della domanda di informazione statistica proveniente dai diversi pubblici di riferimento dell'Istituto¹;
- individuare un metodo di misurazione dell'*outcome* disgiunto dalla misurazione dell'input e dall'output, basato principalmente sull'impatto sociale ed economico del lavoro dell'Istituto, vale ad dire il contributo che la statistica pubblica fornisce alla conoscenza individuale e collettiva;
- razionalizzare e semplificare il complesso degli indicatori legati agli obiettivi operativi delle strutture, fondamentali per l'analisi ed il controllo del processo produttivo.

In concreto, quindi, l'Istat sta consolidando un sistema di strumenti tra loro strettamente collegati, il cui progressivo miglioramento rappresenta esso stesso uno degli obiettivi strategici su cui concentrare una attenzione non secondaria.

Il Piano della Performance 2012-2014 è articolato nel modo seguente:

- il **secondo** capitolo fornisce alcune sintetiche indicazioni sull'Istituto, la sua missione e le principali caratteristiche della sua operatività; per ogni dettaglio il sito www.istat.it fornisce una visione completa dell'insieme delle funzioni svolte;
- il **terzo** capitolo colloca la definizione del Piano per l'Istituto sia in termini di sfide con l'ambiente esterno sia in termini di clima e di iniziative già avviate all'interno;

¹ Si pensi agli enti del Sistema statistico nazionale (Sistan), ai rispondenti alle rilevazioni statistiche, ai consumatori regolari e saltuari (sia nazionali che internazionali) dei prodotti statistici, ai fornitori di beni e servizi, al personale, alla collettività in genere. Per ciascuno di questi segmenti nel corso del tempo dovranno essere sviluppate iniziative di approfondimento ed eventuale misurazione della soddisfazione. Va in questa direzione la recente costituzione della Commissione nazionale degli utenti dell'informazione statistica.

- il **quarto** capitolo illustra gli strumenti di pianificazione esistenti e l'integrazione con il ciclo della performance;
- il capitolo **quinto** descrive gli Obiettivi Strategici dell'Istituto e le priorità, rispettivamente declinate nel Piano Strategico Triennale 2012-2014 e nel Programma Annuale delle Attività (PAA);
- il **sesto** capitolo richiama le scelte metodologiche relative alla misurazione della performance organizzativa e individuale per la dirigenza generale.

L'Allegato 1, relativo alla Performance Organizzativa, fornisce i valori storici e le tendenze che si intendono assumere come target. In tale tavola è inoltre affinato il raccordo con il Programma per la Trasparenza e l'Integrità (PTI). L'Allegato 2 presenta, infine, il Piano annuale delle attività

2. L'Istat in breve: missione, visione e principali attività

2.1. Chi siamo

Nato nel 1926, l'Istituto nazionale di statistica ha raccolto l'eredità dei dicasteri che, nel tempo, hanno ospitato funzioni statistiche. Con la centralizzazione delle attività in un unico ente pubblico – allora Istituto Centrale di Statistica – si è riconosciuta l'autonomia funzionale e scientifica della statistica ufficiale. La **missione** dell'Istituto nazionale di statistica è quella di

servire la collettività attraverso la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità, realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e di più 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'Istat svolge il proprio ruolo in continuo scambio con il mondo accademico e, dalla nascita del Sistema statistico nazionale con il Decreto legislativo n. 322 del 1989, si colloca 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. All'interno del Sistema l'Istat svolge un ruolo di coordinamento e di indirizzo tecnico-scientifico e di pianificazione e razionalizzazione della produzione statistica attraverso la predisposizione del Programma statistico nazionale.

Il Sistema statistico nazionale (Sistan) è intrinsecamente dinamico, non solo in termini di prodotti, ma anche rispetto alle regole con le quali esso opera. In questo senso, l'Istat svolge un ruolo sempre più importante come motore di innovazione, anche per allineare il Sistema italiano a quello europeo. Con la Direttiva n. 10 del 17 marzo 2010 approvata dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat), è stato emanato il Codice italiano delle statistiche ufficiali – concepito in perfetta coerenza con il *Code of Practice on European Statistics* – che ha come obiettivo fondamentale la promozione di una cultura comune della qualità, a sostegno della quale sono indicati principi e parametri di valutazione degli assetti istituzionali, dei processi e dei prodotti della statistica. Di conseguenza, nel corso del 2012 saranno ancor più numerose le attività volte ad implementare le regole definite dal Codice, con riflessi positivi sulla qualità dell'informazione statistica prodotta dal Sistema.

2.2. Cosa facciamo

L'Istat esercita i compiti definiti dall'art. 15 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 e, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 166, provvede a:

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

Nel 2011 molte sono state le iniziative dirette a rafforzare e migliorare l'efficienza dell'Istituto, tra le quali:

- lo sviluppo di ARMIDA (che ospita i microdati provenienti dalle diverse rilevazioni), l'accesso ai microdati attraverso gli uffici regionali e la produzione dei nuovi file per la ricerca;
- l'istituzione e l'avvio del Comitato qualità, l'introduzione degli audit di qualità e la definizione delle linee guida dei processi statistici;
- l'istituzione e l'avvio del Comitato metodologico, che sovrintende alla rete dei metodologi, e dei "centri di competenza" (i primi due sono partiti e tre seguiranno tra breve);
- l'istituzione e l'avvio del Comitato informatico, la realizzazione dell'audit informatico, il rafforzamento della struttura hardware e la predisposizione del piano di azione per il miglioramento della funzione informatica, recentemente presentato al Comitato di Presidenza;
- i progetti in corso per la realizzazione dei "portali" delle imprese, delle statistiche demografiche e delle statistiche sulla Pubblica Amministrazione;
- la transizione delle indagini sulle famiglie a tecniche CAPI e CATI e la riduzione al minimo delle indagini basate su questionari cartacei;
- la reingegnerizzazione del processo di produzione degli indici dei prezzi al consumo, con l'utilizzo di palmari per la rilevazione;
- lo sviluppo degli archivi e il consistente aumento dei dati amministrativi raccolti e trattati a fini statistici;
- gli investimenti per la *compliance* dei regolamenti comunitari, con particolare riferimento alle statistiche economiche congiunturali;
- un nuovo approccio alla programmazione delle gare per beni e servizi, e l'avvio dei progetti di risk management e di audit amministrativo;
- il rafforzamento delle relazioni con le società scientifiche, che con l'Istat hanno organizzato numerosi eventi e reso più visibile il lavoro dell'Istituto verso i propri associati;
- l'avvio del protocollo informatico e la conduzione dello studio di adeguamento al nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD);
- la definizione degli atti di organizzazione e di altri aspetti che riguardano la regolazione del funzionamento dell'Istat;
- l'introduzione della raccolta differenziata presso le proprie sedi.

Da segnalare sono anche:

- i risultati raggiunti dal Progetto Istat per i 150 anni dell'Unità d'Italia, tra cui, negli ultimi mesi, la pubblicazione del Sommario delle statistiche storiche, dell'Archivio storico delle statistiche italiane (Assi) disponibile su Internet, del Sistema Informativo Storico delle Amministrazioni Territoriali (Sistat), la risistemazione dell'Archivio storico. Con tale progetto l'Istituto ha compiuto un salto di qualità straordinario nella sua capacità di testimoniare le trasformazioni di lungo termine del nostro Paese, fornendo un contributo unico allo sviluppo della ricerca storica sull'Italia;
- il completo rinnovamento e il potenziamento del nuovo sito web (bilingue), con il rilascio di nuovi strumenti come "Rivaluta", il servizio gratuito on-line per il calcolo delle variazioni percentuali tra gli indici maggiormente utilizzati per i fini previsti dalla legge e il rilascio della relativa documentazione ufficiale;
- il consolidamento della presenza nei social network;
- la distribuzione gratuita di tutti i dati, compresi i microdati;

- la diffusione gratuita, per la prima volta nella storia dei censimenti, dei dati geografici delle basi territoriali riferite agli anni 1991, 2001 e alla versione provvisoria del 2011, nonché (per i soli censimenti del 1991 e del 2001) delle principali variabili statistiche per sezione di censimento;
- la diffusione di nuove informazioni sulla condizione socio-economica della popolazione (si pensi ai risultati della rilevazione sui servizi alle persone senza fissa dimora o sulle condizioni economiche degli stranieri);
- la celebrazione, sotto l'alto patronato del Presidente della Repubblica, della prima Giornata Italiana della Statistica (20 ottobre 2011), che ha visto l'organizzazione di eventi a Roma e in diversi luoghi, con il contributo delle sedi territoriali dell'Istat, delle università, della Società Italiana di Statistica e di altri enti;
- i numerosi eventi organizzati dall'Istituto, tra cui il convegno sui microdati d'impresa, che apre una nuova fase della collaborazione tra l'Istituto e il mondo della ricerca;
- lo sviluppo dell'iniziativa avviata con il CNEL sulla misura del benessere equo e disponibile (BES) e l'affidamento all'Istat della direzione di un importante progetto di ricerca europeo su queste tematiche, nell'ambito del VII programma quadro della Commissione Europea;
- l'avvio dei lavori per lo sviluppo della modellistica econometrica, alla luce delle nuove funzioni assegnate all'Istituto dopo la soppressione dell'Isae;
- la trasmissione all'Eurostat di gran parte dei dati riguardanti il Censimento dell'agricoltura;

Alla luce di quanto illustrato, appare evidente come l'anno 2012 sia cruciale, anche in vista dello sviluppo del progetto "Stat2015", che rappresenta la cornice complessiva delle tante innovazioni perseguite, e del ruolo propulsivo dei Dipartimenti di produzione e ricerca nell'introduzione di innovazioni metodologiche, tecnologiche, tematiche e organizzative. Per ciò che concerne le nuove opportunità, si sottolineano le seguenti:

- la revisione della normativa comunitaria in campo statistico che rappresenta l'occasione per un ulteriore rafforzamento della posizione di indipendenza dell'Istat, anche se l'Istituto già gode di molte delle condizioni che si intendono fissare per legge con la revisione del regolamento CE 223/2009;
- lo svolgimento delle attività di previsione, di valutazione delle politiche pubbliche e di consulenza alla Camera dei Deputati in vista dell'analisi dei disegni di legge (sancita da una recente convenzione), che può consentire all'Istituto, con tutte le cautele del caso, di svolgere una funzione decisiva per il funzionamento del Parlamento e il miglioramento delle politiche economiche e sociali;
- l'avvio della Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche, che può rappresentare, finalmente, lo strumento per far crescere la cultura statistica del Paese e della Pubblica amministrazione. Gli accordi già definiti o in via di definizione con le Scuole superiori di varie amministrazioni, con la Banca d'Italia e varie Università testimoniano il ruolo chiave che l'Istat può ora giocare in questo ambito;
- il potenziamento della comunicazione nell'ottica del web 2.0, nonché il contributo allo sviluppo del movimento *Open Data* e alla nascita del cosiddetto *Data Journalism*, che possono contribuire in modo decisivo al miglioramento del dibattito pubblico e alla conoscenza dei fenomeni economici e sociali nella popolazione italiana e non solo, trasformando l'Istat nella "casa comune della conoscenza";
- l'intensificazione dei rapporti con il mondo della ricerca, anche attraverso l'organizzazione dei convegni scientifici biennali, basati su progetti realizzati a partire dalle basi di microdati;
- lo sviluppo del portale delle imprese (e delle istituzioni) e del portale delle statistiche demografiche, che costituiscono opportunità straordinarie non solo per aumentare l'efficienza dei processi di raccolta dei dati, ma anche per definire "flussi di ritorno" dei dati alle imprese e alle istituzioni;

- la conclusione della tornata censuaria e la messa a disposizione degli utenti (soprattutto degli enti locali) di una massa straordinaria di informazioni indispensabili per il miglioramento dell'efficienza delle amministrazioni e dei servizi forniti ai cittadini;
- la pubblicazione del ventesimo Rapporto Annuale sulla situazione del Paese, il quale verrà ampiamente rinnovato e realizzato con modalità innovative, volte al massimo coinvolgimento degli esperti di settore e allo sviluppo di ricerche specifiche sulle tematiche selezionate;
- il potenziamento e il miglioramento dei servizi informatici, con la realizzazione di una struttura *client oriented*, la costituzione della funzione "Enterprise Architecture" e il sostegno di un soggetto esterno per la realizzazione del piano proposto dall'audit.

2.3. Come operiamo

Come enunciato nella **visione** definita nel corso del 2009, l'Istat intende essere

“un'amministrazione innovativa, che si impegna al servizio della collettività, valorizzando la professionalità e l'integrità del proprio personale, creando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente. L'Istat rispetta la privacy dei rispondenti, protegge la confidenzialità dei dati ricevuti e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente. L'Istat è orientato alla ricerca della massima efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, promuove lo sviluppo del Sistan e la collaborazione con gli altri enti del Sistema Statistico Nazionale e della pubblica amministrazione, con il mondo della ricerca e con la società civile, anche allo scopo di accrescere la cultura statistica. L'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo e collabora con gli altri soggetti del sistema statistico internazionale”.

L'Istat pone lo sviluppo della domanda di conoscenza degli utenti al centro della sua azione. In questa prospettiva, 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 sia nell'efficace restituzione dell'informazione statistica alla società, sia nella progettazione di nuovi prodotti, adatti alle esigenze delle differenti fasce di utenza, tra cui le istituzioni, i ricercatori, gli operatori economici, i media, le associazioni di categoria e i cittadini.

L'attenzione all'utente passa anche attraverso l'atteggiamento di massima apertura verso la misurazione dei fenomeni emergenti. La creazione e il mantenimento di un dialogo costante con gli utilizzatori dei dati, infatti, permette di recepire le istanze provenienti dai vari settori della società e di riorientare la produzione, compatibilmente con le risorse a disposizione, verso nuovi bisogni informativi.

La centralità dell'utente si traduce in rigorose politiche di contenimento dell'onere statistico sui rispondenti, in particolare le imprese, sfruttando al massimo le fonti già disponibili, adottando i metodi di cattura dei dati meno invasivi e motivando chiaramente le azioni che implicano un aumento del carico statistico.

Una cura particolare è rivolta alle fasce di utilizzatori meno competenti in campo statistico. L'alfabetizzazione numerica, infatti, è un *asset* strategico nella società contemporanea, senza il quale non è possibile accedere alla conoscenza quantitativa dei fenomeni, valutare gli effetti delle politiche pubbliche e assumere decisioni sulla base di evidenze numeriche. Per questo l'Istat investe nello sviluppo della cultura statistica degli utenti, specialmente dei giovani. Questi ultimi saranno i decisori di domani e abituarli a trattare i dati e a comprenderli, anche per evitare di essere esposti a chi li usa in modo scorretto, rappresenta un investimento doveroso. Gli investimenti nel miglioramento della competenza statistica, inoltre, si rivolgono sempre più anche al mondo dei media, cui vengono riservate specifiche occasioni di analisi e approfondimento dei dati. In tal modo, gli organi di stampa vengono supportati nella loro attività di rafforzamento della visibilità dell'informazione statistica ufficiale presso il grande pubblico e nella valorizzazione dei suoi attributi

di qualità, non sempre rintracciabili nella moltitudine di risorse informative facilmente accessibili nei nuovi scenari digitali.

L'attività dell'Istituto punta anche al confronto e alla costante collaborazione con la comunità scientifica. L'Istat, infatti, tradizionalmente sensibile a una prospettiva sistemica di consolidamento della "cultura dei numeri", stabilisce sinergie con gli altri settori orientati alla creazione di conoscenza attraverso protocolli di ricerca e la partecipazione a studi e progetti nazionali e internazionali. In questa prospettiva globale, che travalica la dimensione nazionale, l'Istituto gioca un ruolo da protagonista anche nella promozione del rafforzamento della *governance* statistica, sia nell'ambito del sistema Paese, sia a livello comunitario e internazionale, attraverso il dialogo e il confronto con autorevoli soggetti del mondo politico e istituzionale.

Il perseguimento degli impegni istituzionali non potrebbe essere efficacemente garantito senza il ricorso alle nuove tecnologie, che hanno un impatto sempre più significativo sulle fasi di raccolta, trattamento e diffusione dell'informazione statistica. Per questo l'Istat opera perseguendo il continuo aggiornamento degli strumenti utilizzati, con l'obiettivo di conseguire incrementi di efficienza ed efficacia e di raggiungere le nuove e variegate platee che operano attraverso la rete Internet.

L'impegno dell'Istituto in questa direzione non riguarda soltanto il presente, ma è proiettato anche nel futuro, con un progetto pluriennale, denominato "Stat2015", destinato a realizzare un profondo salto tecnologico e organizzativo sia nel trattamento dell'informazione a fini statistici, sia nel rapporto con i rispondenti e gli utenti.

Le tecnologie, tuttavia, per quanto decisive, sarebbero del tutto infruttuose senza la competenza, la creatività e il talento delle persone che le usano. Per questo l'Istat dedica un'attenzione costante al patrimonio delle proprie risorse umane. La combinazione di serie selezioni all'entrata, formazione permanente sul luogo di lavoro e pratiche organizzative volte alla generazione e alla diffusione della conoscenza, assicura elevati standard di qualità professionale all'attività del personale dell'Istat, che, in sintonia con gli attuali disegni di riforma della Pubblica Amministrazione, punta a operare secondo una cultura manageriale orientata al risultato, in una logica di miglioramento continuo.

2.4. La struttura e il bilancio dell'Istat

2.4.1. L'organizzazione

La definizione dell'assetto organizzativo dell'Istituto risulta dal combinato disposto delle norme del d.lgs. n. 322 del 1989 "Norme sul sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto Nazionale di Statistica" (e successive modifiche ed integrazioni), del DPR n. 166 del settembre 2010 "Regolamento recante il riordino dell'Istituto nazionale di statistica" e del regolamento di organizzazione approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 aprile 2011.

Il quadro complessivo dell'assetto organizzativo interno dell'Istat è conforme al principio della distinzione, di cui al d.lgs. 165 del 2001 e ss., tra le funzioni di indirizzo, spettanti agli organi di governo, e 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, cui riferisce periodicamente. 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.

Nel 2011 l'assetto organizzativo è stato rivisto attraverso:

- l'adozione del regolamento di organizzazione e dell'AOG 1;

- la riorganizzazione delle strutture tecniche, con la costituzione di quattro dipartimenti di produzione e ricerca, le direzioni centrali, i servizi e gli uffici territoriali nei quali essi sono articolati;
- la nomina dei nuovi responsabili degli uffici dirigenziali;
- l'avvio della Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche.

Oltre al Consiglio dell'Istituto sono, inoltre, 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.

Importante è poi l'attività dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), in attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009, posto al servizio degli Organi di governo e in posizione di autonomia rispetto alle altre strutture, con i compiti stabiliti dal medesimo decreto in materia di valutazione delle performance e controllo strategico.

La struttura organizzativa dell'Istituto (Schema 1) è basata su tre livelli di uffici dirigenziali:

- 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;
- Direzioni Centrali;
- Servizi e Uffici territoriali.

La Direzione Generale è organizzata in tre Direzioni Centrali (a loro volta organizzate in Servizi). Tali strutture hanno qualificazione di uffici giuridici e amministrativi dirigenziali di prima fascia e sono articolate in Servizi giuridici e amministrativi. A questi ultimi, alla pari dei due Servizi posti alle dirette dipendenze del Direttore Generale, sono preposti complessivamente otto dirigenti di seconda fascia.

Le dieci Direzioni Centrali tecniche, che fanno capo ai Dipartimenti, sono strutture organizzative che esercitano funzioni generali relative a distinte aree funzionali e si occupano di ricerca, progettazione, produzione e diffusione dell'informazione statistica. Ai Servizi di produzione e di ricerca e agli Uffici territoriali sono stati preposti dirigenti tecnici. Recentemente il Consiglio ha approvato le linee guida per la costituzione di strutture non dirigenziali (unità operative e progetti) nell'ambito dei Dipartimenti di produzione e ricerca, secondo quanto previsto dall'art. 8, comma 1, lett. c) dell'AOG1.

La Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche, afferente alla Presidenza, costituisce la nuova offerta didattica dell'Istituto, in continuità con le attività finora svolte, di formazione interna e condivisione delle competenze, di diffusione della cultura statistica presso la collettività e la Pubblica amministrazione, di cooperazione internazionale. La rete degli Uffici territoriali è espressione del decentramento sul territorio dei processi produttivi e per l'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.

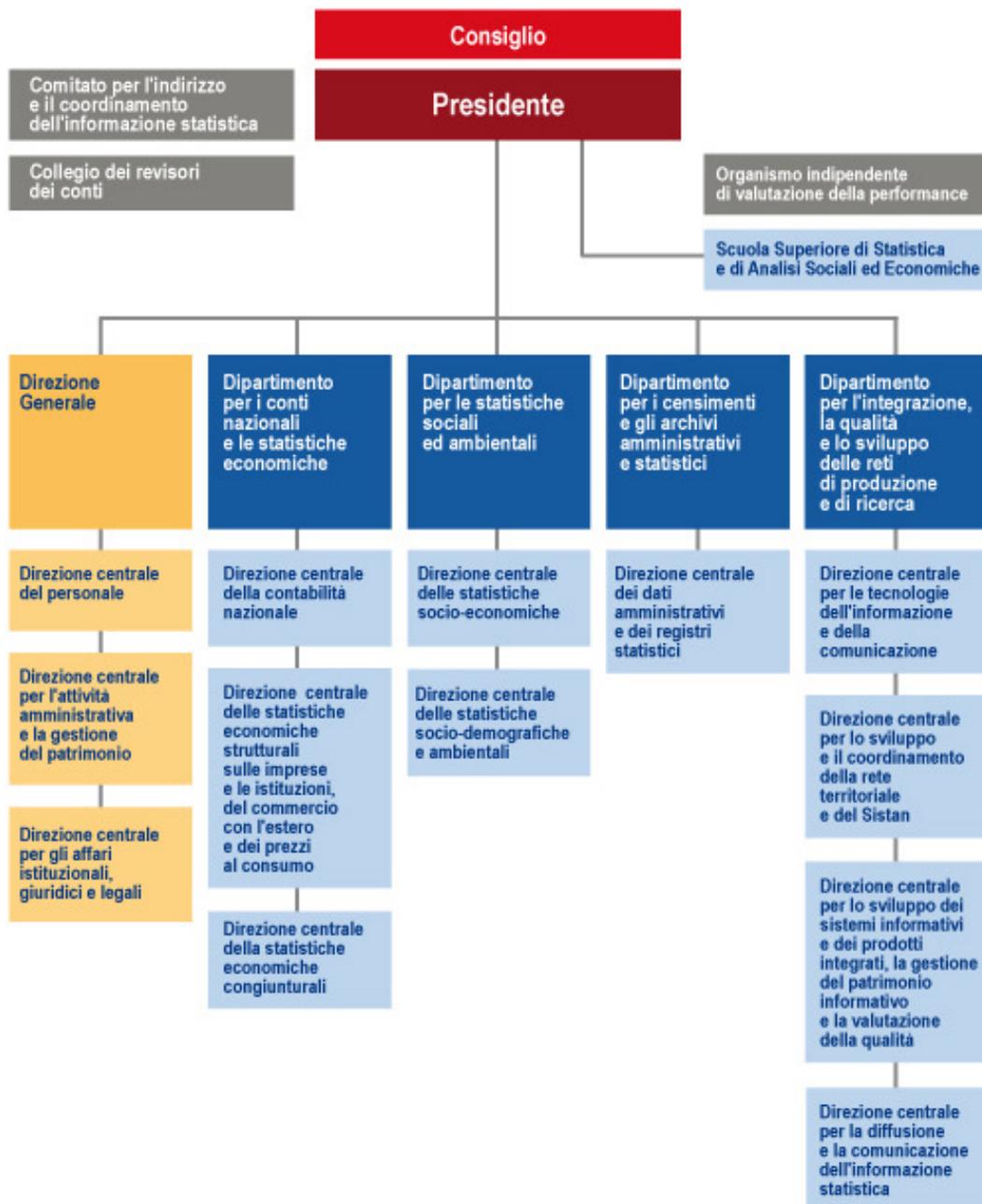
Ulteriori avvenimenti hanno caratterizzato il 2011:

- all'inizio dell'anno è stato approvato il nuovo disciplinare sulla **gestione della mobilità interna**, risultato funzionale per la revisione dell'assetto organizzativo, poi applicato nella seconda parte dell'anno;
- nell'ambito delle iniziative per il rafforzamento dell'attenzione per il clima interno e la promozione delle pari opportunità, come previsto dalla normativa comunitaria e nazionale,

nonché dal Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il mobbing e le molestie sessuali dell'Istat, a marzo è stata nominata la Consigliera di fiducia, allo scopo di offrire consulenza e supporto in situazioni di disagio e di presunti abusi che si verificano nei rapporti di lavoro;

- è stato codificato in un'apposita procedura ed avviato il **sistema di risk management**. Tale sistema consentirà di valutare, attraverso una metodologia sviluppata nel corso del 2010 sulla base delle migliori pratiche disponibili, gli interventi da adottare per evitare il verificarsi di malfunzionamenti nei vari sistemi produttivi ed amministrativi che possano mettere a rischio la performance dell'Istituto. Si potrà contare, inoltre, sui risultati dell'*audit* informatico e sui primi approfonditi *audit* dei processi statistici.

Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 31 dicembre 2011



2.4.2. Il bilancio

Con riferimento al consuntivo 2010, le entrate (al netto delle partite di giro) risultano pari a circa 302,9 milioni di euro. Le entrate per trasferimenti dello Stato, pari a circa 293,6 milioni di euro, rappresentano il 97% del totale delle entrate, di cui 128,5 milioni di euro sono entrate censuarie pari al 42% del totale delle entrate. Le entrate proprie complessive (contratti, convenzioni di ricerca, vendita di pubblicazioni, fornitura dati, proventi patrimoniali e altre entrate non classificabili in altre voci), pari a circa 9 milioni di euro, rappresentano il 3% del totale.

Le uscite della gestione finanziaria di competenza, espressa dagli impegni assunti nell'esercizio finanziario 2010, risultano quantificate in circa 326,7 milioni di euro, al netto delle partite di giro. Le spese maggiormente rilevanti, a parte quelle censuarie, sono quelle di funzionamento, tra le quali figurano gli oneri per il personale e quelli per l'acquisizione di beni e servizi per la gestione dell'Istituto; seguono le spese per interventi, rappresentate soprattutto dalle spese per la raccolta e l'elaborazione dei dati statistici.

La gestione complessiva dell'esercizio 2010 ha presentato un risultato negativo di circa 16,4 milioni di euro, derivante dal saldo tra la gestione di competenza negativa per circa 23,8 milioni di euro e la gestione dei residui positiva per circa 7,4 milioni di euro.

Una utile rappresentazione del bilancio dell'Istituto è fornita da alcuni indici sintetici relativi agli ultimi tre esercizi consolidati a consuntivo (Tavola 1). Per l'anno 2010 si è ritenuto opportuno usare gli indici calcolati al netto dei Censimenti.

Tavola 1 - Indici di Bilancio (anni 2008-2009-2010)

	2008	2009	2010
Autonomia finanziaria (accertamenti entrate proprie / accertamenti entrate totali - meno il mutuo per la sede unica)	5,6%	6,3%	5,3%
Dipendenza finanziaria (entrate da trasferimenti da parte dello Stato / totale entrate - meno il mutuo per la sede unica)	94,4%	93,7%	94,7%
Incidenza del costo del personale dipendente sul totale delle spese (impegni spese di personale al netto dell'indennità di buonuscita / impegni complessivi al netto dei censimenti, delle partite di giro e del debito per il mutuo per la sede unica)	63,8%	61,4%	57,7%
Incidenza del costo del personale dipendente sulle spese di funzionamento (spese di personale al netto dell'indennità di buonuscita / impegni spese di funzionamento)	84,3%	83,3%	81,6%
Incidenza del costo complessivo del personale dipendente sul totale delle spese (Spese di personale comprensive della buonuscita / impegni al netto delle partite di giro e delle spese per la sede unica)	69,9%	69,0%	61,7%
Rigidità della spesa corrente (impegni per spese di personale/accertamenti entrate correnti)	67,5%	69,0%	65,6%
Equilibrio di bilancio (stanziamenti di entrata / stanziamenti di spesa)	87,0%	84,5%	84,3%
Equilibrio di bilancio (Accertamenti / Impegni)	95,3%	90,9%	89,9%

Per l'anno 2012, la previsione delle entrate (al netto delle partite di giro) risulta pari a circa 459,7 milioni di euro, di cui circa il 97,7%, pari a circa 449,4 milioni di euro, sono rappresentate dai trasferimenti statali, comprensive di 277 milioni di euro relative ai Censimenti pari al 60,2% delle entrate complessive. Le entrate proprie previste sono pari a circa 10,3 milioni di euro e rappresentano quasi il 2,2% del totale delle entrate.

Per quanto riguarda la dinamica delle uscite (sempre al netto delle partite di giro) sono previste spese per circa 484,7 milioni di euro. Le spese previste maggiormente rilevanti sono: le spese per interventi per un importo di 296,8 milioni di euro (comprensive di 268 milioni di euro per censimenti), quelle di funzionamento pari a 166 milioni di euro (di cui 6 milioni per spese censuarie), e le spese in conto capitale pari ad euro 22 milioni di euro, comprensive delle spese censuarie pari a 3 milioni di euro e di 13 milioni per indennità di buonuscita.

L'equilibrio di bilancio è assicurato dalla previsione di utilizzo di circa 25 milioni dell'avanzo di amministrazione pregresso.

3. Analisi del contesto

3.1. Analisi del contesto esterno

Nel corso dei ultimi due anni l'Istat ha condotto un'approfondita analisi del contesto culturale, organizzativo e tecnologico nel quale l'Istituto è chiamato ad operare nei prossimi anni. Sempre più nitida appare la riflessione sul posizionamento strategico dell'Istat, non solo fornitore centrale dell'informazione statistica al Paese e al resto del mondo, ma anche contributore allo sviluppo di una conoscenza dei fenomeni ambientali, sociali ed economici a tutti i livelli della società, come descritto nella Missione.

Svolgere appieno questo ruolo è difficile non solo per i vincoli esistenti in termini di risorse umane e strumentali, ma soprattutto a causa del cambiamento che sta avvenendo nelle società odierne, anche grazie allo sviluppo delle *Information and Communication Technologies* (ICT). L'uso dell'ICT, infatti, ha abbattuto i costi di produzione dell'informazione non solo per l'Istat, ma specialmente per altri soggetti, pubblici e privati, i quali 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 sono più i produttori esclusivi di dati statistici, ma solo uno dei soggetti che concorrono a tale processo: 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 basati: qui la competizione è ancora più forte grazie allo sviluppo del web 2.0, il quale sta cambiando i rapporti tra produttori ed utilizzatori dell'informazione, creando la figura del cosiddetto "prosumer", parola che combina i termini *producer* e *consumer*. Le implicazioni per gli Istituti di statistica del passaggio al web 2.0 e dello sviluppo dei social network sono ancora tutte da definire. Ciò che si può dire al momento attuale è che il web 2.0 ha cambiato il modo nel quale gli utenti di Internet (ed in particolare le giovani generazioni) guardano ai produttori "classici" dell'informazione, statistica e non. Acquisire e mantenere "fiducia", "autorevolezza", "legittimità" impone agli statistici ufficiali un ripensamento del modo di svolgere il proprio ruolo.

Decodificare questi segnali, disegnare un percorso di evoluzione che ponga l'Istat al centro di questo mondo in cambiamento, mettere l'innovazione di processo e di prodotto al cuore della sua attività, identificare nuovi linguaggi attraverso cui porsi nei confronti degli utenti, raggiungere nuove categorie di utilizzatori è molto difficile. Per questo l'Istat deve porsi al centro di una rete di soggetti coinvolti in questi processi, superando gli steccati tra statistici ed esperti di altre discipline, stabilendo alleanze con soggetti vecchi e nuovi che possono contribuire a tale processo. L'incoraggiamento del pensiero innovativo deve caratterizzare l'azione dell'Istituto nel complesso e di ogni suo dipendente rappresenta un fattore indispensabile per disegnare e gestire il cambiamento.

D'altra parte, solo un Istituto efficiente può disporre di quelle 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. Su questo l'Istat può e deve fare molto, ponendosi l'obiettivo di sviluppare nuove e avanzate infrastrutture tecniche ed organizzative di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati.

La statistica pubblica si trova, in Italia e nei principali paesi sviluppati, di fronte ad una sfida vitale per il proprio futuro. L'utilizzazione dei dati statistici non è mai stata così pervasiva, ma allo stesso tempo la fiducia della collettività nella statistica "ufficiale" è bassa e, in molti paesi, in diminuzione. La statistica pubblica, pertanto, deve dimostrarsi in grado di saper cambiare non solo per sopravvivere, ma per accrescere il proprio ruolo di fondamento del funzionamento delle società democratiche nell'era dell'informazione. L'Istat ha una lunga tradizione di dialogo con gli utilizzatori, specializzati e non, ed ha già stabilito forme strutturate e continue di dialogo con i portatori di interesse, favorendo l'emergere di posizioni condivise. Tra le azioni più importanti l'Istat comprende, infatti, lo sviluppo dei rapporti con l'utenza per rendere più accessibile e fruibile il

patrimonio informativo disponibile. Nel 2011 è stata istituita la Commissione nazionale degli utenti dell'informazione statistica (CNUIS), come luogo di scambio e di identificazione delle priorità, mentre sul fronte dell'offerta informativa vanno segnalati:

- l'ampliamento del datawarehouse I.Stat;
- il rilascio dell'Archivio storico della statistica italiana e dell'Annuario di statistiche storiche;
- il potenziamento della diffusione integrata dei dati territoriali;
- un migliore accesso ai microdati prodotti con interazioni anche con altri istituti;
- l'adozione di più avanzati strumenti di visualizzazione dei dati.

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 (Sse), coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice di condotta europeo e dei 15 principi che ogni stato membro deve rispettare, il Sistan ha sviluppato il Codice italiano delle statistiche ufficiali, per valorizzare e accrescere la credibilità della statistica pubblica. L'applicazione del Codice, esteso all'intera rete del Sistan, prevede un sistema complesso di azioni per garantire l'applicazione efficace dei principi in tutti gli enti coinvolti. Va poi notato come il triennio 2012-2014, sia ancora fortemente caratterizzato dallo svolgimento delle operazioni censuarie e ad esse sono state dedicate risorse e attenzioni particolari. La tornata censuaria sarà utilizzata anche per l'avvio di una serie di attività propedeutiche al superamento dei censimenti classici, attraverso il potenziamento e il miglioramento di qualità degli archivi amministrativi, lo sviluppo di nuove infrastrutture statistiche riguardanti i soggetti e il territorio (come l'archivio dei numeri civici) e l'impostazione di un "censimento continuo", sulla scia delle migliori esperienze maturate in alcuni paesi OCSE.

3.2. Analisi del contesto interno

3.2.1. Il personale

Al 31 dicembre 2011 il personale in forza presso l'Istituto ammontava a 2.395 unità, in aumento rispetto a fine 2010 (2.306 unità) soprattutto grazie all'assunzione di 162 unità di personale a tempo determinato per i censimenti, i progetti finanziati e le attività legate ai regolamenti comunitari.

Per ciò che attiene la composizione del personale, il profilo che emerge dai dati è quello di un istituto relativamente giovane (età media circa 47 anni) e qualificato (circa il 62% del personale è laureato o in possesso di diplomi di specializzazione). La presenza di donne all'interno dell'Istituto è del 59% circa.

Tavola 2 – Indicatori relativi al personale

Indicatori	31/12/2010	31/12/2011
Età media del personale (anni)	47	46,9
Età media dei dirigenti (anni)	56,3	56,1
Tasso medio annuo di crescita unità di personale negli ultimi 5 anni (personale a tempo indeterminato)	-1,05%	-0,74%
Personale a tempo determinato (unità)	247	400
Personale a tempo indeterminato (unità)	2059	1995
Quota del personale a tempo indeterminato	89,3%	83,3%
Quota di dipendenti in possesso di laurea	60%	62%
Quota di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%
Giornate di formazione (media per dipendente)	2,6	1,9
Personale assunto a tempo determinato/Totale personale	10,7%	16,7%
Stipendio medio percepito dai dipendenti (euro)	42.508	36.532

3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali

Risorse tecnologiche

La rete informatica dell'Istituto poggia su un'architettura fisica composta complessivamente da 231 server, (131 fisici e 100 virtualizzati). I server fisici sono suddivisi equamente tra gli ambienti Windows e Linux, mentre il 75% dei server virtuali è in ambiente Windows. Poco più del 60% dei server svolge attività applicative, il 16% sono Web Server, il 21% circa è costituito da Server di database. L'Istituto dispone di 115 TeraByte di spazio disco nella sede centrale e altrettanti sono dislocati nella nuova sede di V.le Oceano Pacifico. I siti attualmente esposti sono 80 (65 Linux e 15 Windows).

Sulla base di una stima di massima elaborata a partire dai dati acquisiti nel corso dell'audit sulla funzione informatica effettuato nel 2011², si può valutare l'esistenza di circa 250 Progetti/Sistemi informatici, a loro volta organizzati in circa 300 componenti applicative distinte. Sempre con riferimento alla ricognizione condotta per l'audit, il patrimonio applicativo complessivo dell'Istituto può essere stimato al 31 dicembre 2011 in circa 225.000 Punti Funzione. Di questi, la metà è in ambiente DBMS, il 20% sviluppato in SAS e il restante 30% in altri ambienti. Negli ultimi anni circa un quarto del portafoglio applicativo è stato sviluppato con il ricorso totale o parziale ad assistenza/consulenza da parte di fornitori esterni.

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. Da un punto di vista tecnico-informatico i sistemi informativi gestionali dipendono dalla Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT), mentre, dal punto di vista funzionale e della correttezza dei dati, rimangono sotto la responsabilità delle Direzioni Centrali competenti per materia.

Oltre al mantenimento dei sistemi esistenti, le principali linee d'azione evolutive dei sistemi gestionali riguardano:

- lo sviluppo dei sistemi informativi esistenti e l'eventuale acquisizione/sviluppo di nuovi sistemi a copertura di aree non presidiate;
- l'integrazione dei sistemi informativi gestionali fra loro e con altri sistemi di produzione statistica;
- il protocollo informatizzato e la conservazione a breve e lungo termine dei documenti digitali;
- l'adeguamento dei sistemi informativi alla normativa vigente in materia di amministrazione digitale.

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, come risulta dalla seguente Tavola 3. Nel successivo Schema 2 sono inoltre evidenziate le principali funzioni assolte dai diversi sistemi nonché le relazioni di dipendenza fra essi, in termini di dati scambiati.

²La ricognizione sul patrimonio effettuata nel corso dell'audit è stata fatta con riferimento alla data del 30 settembre 2010.

Tavola 3 - Sistemi informativi gestionali in esercizio

Sistema	Descrizione	Stato	Tecnologia	Tipo
Siged	attuale sistema del Personale	in esercizio	Client / Server	Sviluppo ad hoc
Urbi	nuovo sistema del Personale	in fase di avvio in esercizio	Web	Pacchetto di mercato
Timesheet	rendicontazione progetti finanziati dall'esterno	in esercizio	Web	Sviluppo ad hoc
Libra	gestione delle attività di Contabilità e Bilancio	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
Libra PC	gestione delle attività di Programmazione e controllo	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
Libra IP	gestione delle attività di Inventario e Patrimonio (escluso patrimonio informatico)	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
Elenco telefonico	consultazione elenco telefonico dipendenti sulla Intranet	in esercizio	Web	Sviluppo ad hoc (interno)
Dati personali dipendenti	consultazione dati personali dipendenti sulla Intranet	in esercizio	Web	Sviluppo ad hoc (interno)
Gruppi di Lavoro	interrogazione e monitoraggio attività di GdL e Commissioni	in esercizio	Web	Sviluppo ad hoc (interno)
Report Personale	interrogazione e reportistica dei dati relativi al personale (ad uso della DCPE)	in esercizio	Client / Server	Sviluppo ad hoc (interno)
Banca dati Competenze	interrogazione competenze dei dipendenti (modulo integrativo di Urbi)	in fase di avvio in esercizio	Web	Pacchetto di mercato
Protocollo informatico e Gestione documentale	gestione del protocollo informatizzato, gestione/conservazione dei documenti informatizzati (modulo integrativo di Urbi)	in esercizio il nucleo minimo del protocollo informatizzato	Web	Pacchetto di mercato

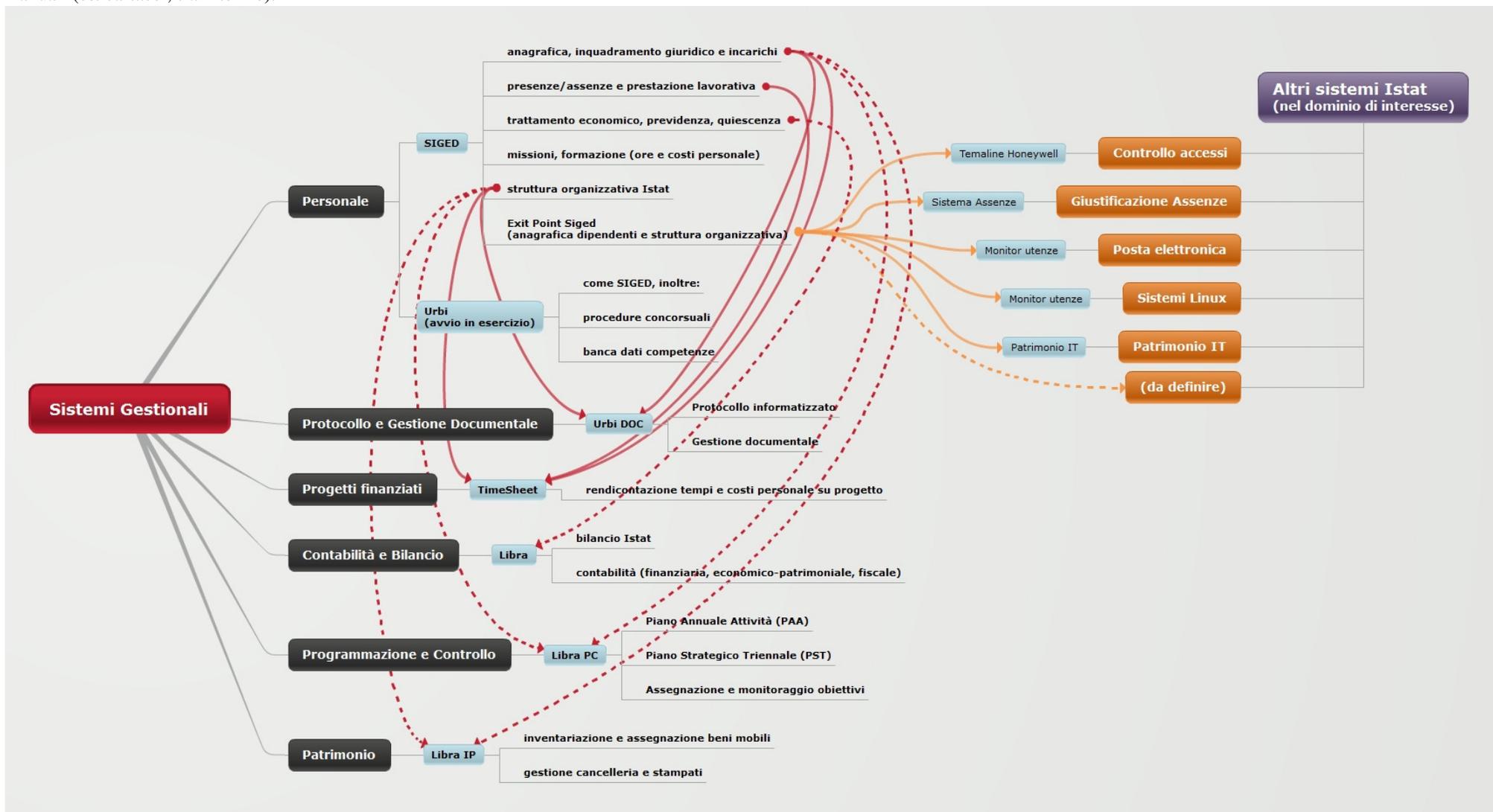
Posta elettronica certificata (PEC) e protocollo informatico

L'Istituto ha pubblicato l'indirizzo PEC sull'Indice PA e sulle pagine web del sito istituzionale, I messaggi di posta certificata sono gestiti dalla Direzione generale, per conto delle strutture di competenza. Sono state attivate su richiesta delle Direzioni competenti ulteriori caselle certificate, due dedicate ai Censimenti Generali 2011 e una alla Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR). 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.

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

Schema 2 - Relazioni fra Sistemi informativi gestionali

I riquadri rappresentano l'area di riferimento, il nome del sistema, le principali funzioni. In colore amaranto i trasferimenti dati fra sistemi gestionali, in arancione i trasferimenti dati fra sistemi gestionali e altri sistemi. Con la linea continua sono rappresentati i trasferimenti informatizzati (es. DB View, Web Services), con la linea tratteggiata i trasferimenti manuali (es. cartacei, tramite file).



4. Programmazione e ciclo della performance

4.1. I sistemi di pianificazione

La pianificazione delle attività ha una lunga tradizione nell'Istituto. Peraltro, la struttura concettuale ed operativa della pianificazione era stata radicalmente rivista già negli ultimi anni. Nel 2010, in particolare, altre innovazioni sono state introdotte:

- è stata rivista la struttura complessiva della programmazione generale e specifica, attraverso una ricerca continua di coerenza tra i piani settoriali e il bilancio complessivo;
- è stata definita la programmazione strategica 2011-2013 con la nuova formulazione del Piano Strategico Triennale (PST), la quale tiene anche conto delle funzioni ex-Isae trasferite all'Istat;
- sono stati predisposti, nel nuovo formato, il Programma Annuale delle Attività (PAA), approvato contestualmente al Bilancio 2011, nonché i piani settoriali, coordinati all'interno del "Quadro dei Piani";
- si è proceduto alla definizione del Piano triennale della performance per il periodo 2011-2013;

Il sistema di pianificazione è costituito da tre documenti 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; il Programma annuale delle attività (PAA) dell'Istat.

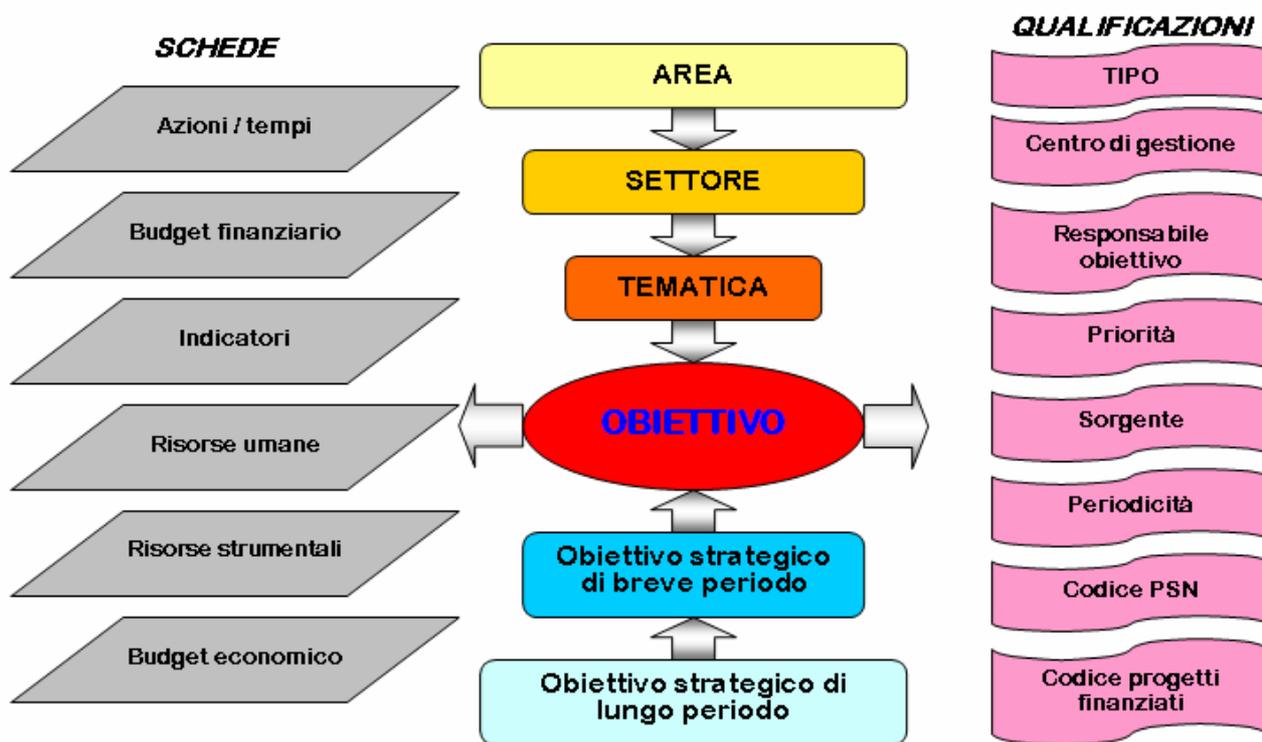
Il PSN stabilisce le rilevazioni statistiche e i lavori statistici di interesse pubblico affidate al Sistan. Esso è predisposto dall'Istat, con la collaborazione dei Circoli di qualità (gruppi di lavoro permanenti, per ciascun settore, composti da membri provenienti da diversi Enti del Sistan e coordinati 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 PSN è sottoposto ai pareri della Commissione per la garanzia dell'informazione statistica e della Conferenza unificata Stato-Regioni-Autonomie locali, sentito il Garante per la protezione dei dati personali, ed è approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa deliberazione del Comitato interministeriale per la programmazione economica (CIPE). Il PSN dispone di un proprio sistema informativo per la definizione del programma e la registrazione dello stato di attuazione.

Il PST rappresenta un momento fondamentale per orientare le scelte strategiche dell'Istituto. Esso si compone di due parti: la componente strategica e di quadro complessivo e la componente gestionale più connessa agli aspetti operativi della programmazione. La preparazione del PST 2011-2013 ha inaugurato un nuovo modo di programmare le diverse attività dell'Istituto anche al fine di aumentare la coerenza dei piani settoriali ed agevolare l'acquisizione dei beni e servizi necessari.

Il PAA definisce, nell'ambito delle linee direttive elaborate dal Consiglio ed espresse nel PST, gli obiettivi operativi e le attività previste dalle strutture organizzative per l'anno di riferimento, nonché le risorse assorbite da ogni singolo obiettivo operativo. La riconducibilità di ogni obiettivo operativo alle sue classificazioni, come rappresentato nello Schema 3, consente di valutare l'impegno dell'Istituto per finalità (obiettivo strategico), per area tematica e per centro di responsabilità (unità operative, servizi, direzioni).

Il PST e il PAA sono coerenti con il Bilancio di previsione annuale e pluriennale dell'Istat. In particolare, l'approvazione contestuale di PAA e Bilancio, normalmente nella riunione del Consiglio dell'Istituto di ottobre, consente la definizione del Piano di gestione annuale (PGA), nel quale, oltre a definire le risorse finanziarie a disposizione per l'esercizio successivo, sono rappresentati i "budget" operativi delle strutture e le risorse assegnate ad ogni singolo obiettivo operativo.

Schema 3 - Schema della pianificazione operativa vigente



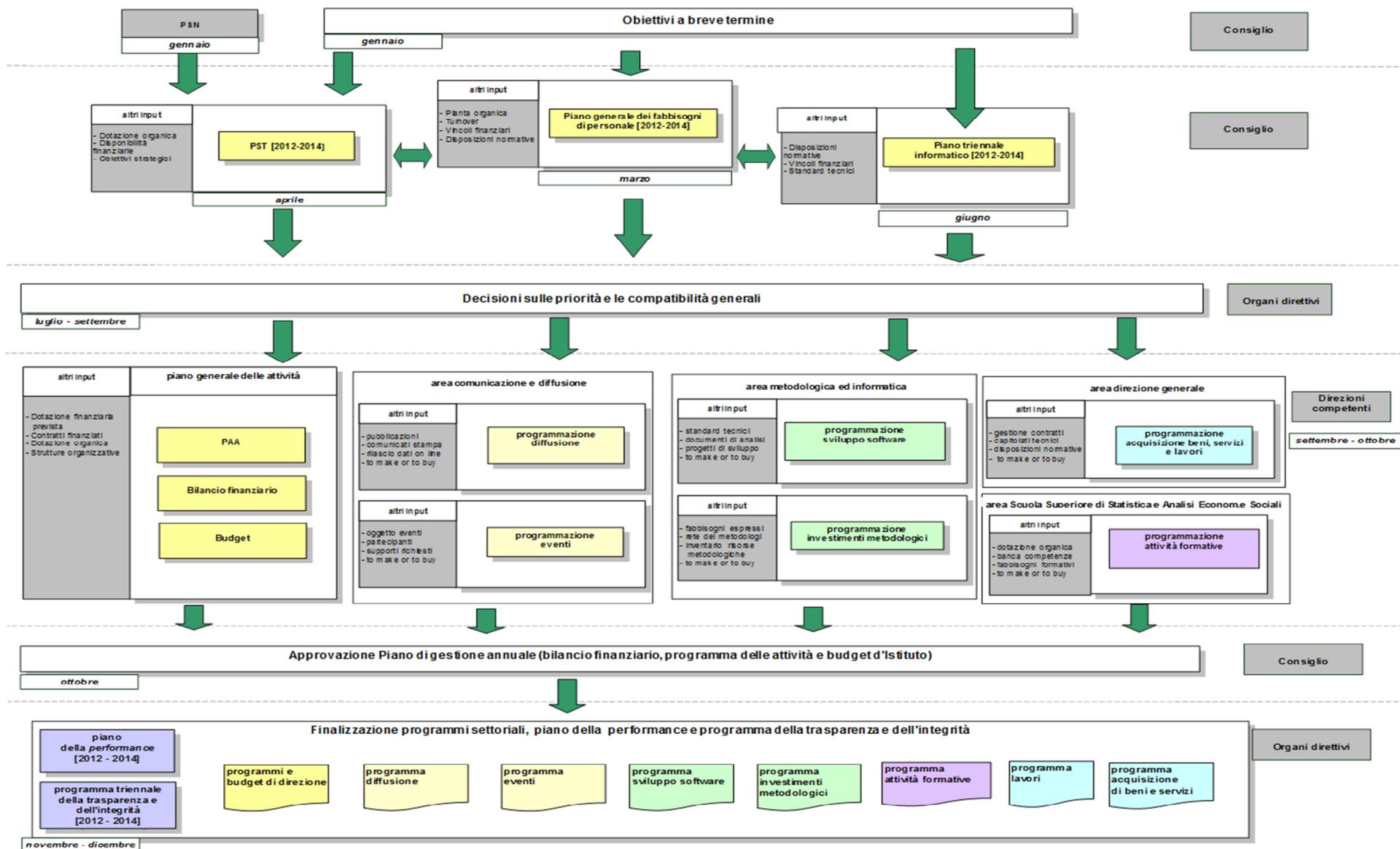
Altri importanti strumenti di programmazione e pianificazione adottati in Istat sono:

- il piano triennale dei fabbisogni di personale;
- il programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- il piano triennale informatico;
- il piano triennale dei lavori pubblici;
- il programma annuale degli eventi e dei prodotti;
- il programma delle attività formative;
- il programma di sviluppo del software e degli investimenti metodologici;
- il programma dell'acquisizione dei beni e servizi.

Una rappresentazione integrata di questo complesso sistema è fornita dal "Quadro dei piani" (Schema 4) che costituisce una linea di razionalizzazione dei momenti programmatori, soprattutto al fine di verificarne la coerenza ed eliminare inutili ridondanze informative. Ai piani esposti nello Schema 4 si aggiunge poi il Programma Annuale della Sicurezza, previsto dalla legislazione in materia di protezione della privacy.

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.

Schema 4 - Quadro dei Piani Istat



4.2. L'albero della performance

L'albero della performance illustra come la missione e la visione strategica si traducano in obiettivi strategici di breve periodo (tre anni) e sotto obiettivi, che vengono assegnati alle strutture dirigenziali di livello generale. I dirigenti generali assicurano il conseguimento di tali obiettivi con la individuazione dei risultati attesi e degli indicatori di risultato.

La struttura a cascata comporta che ad ogni obiettivo strategico siano associati uno o più obiettivi operativi. L'insieme degli obiettivi operativi viene registrato nel sistema informativo che alimenta il "Programma annuale delle attività". Il sistema di valutazione della performance attinge, per quanto concerne la valutazione delle prestazioni individuali e organizzative, anche alle informazioni su obiettivi, indicatori, stato di avanzamento e livello di realizzazione disponibili nel PAA.

4.3. Il sistema di valutazione della performance

A dicembre 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20/2010 il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009 e dalle delibere Civit n. 89, 104 e 110 del 2010. In questo quadro si innesta l'adempimento del Piano della Performance, documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target.

La Tavola 4, estratta dal Sistema di misurazione e valutazione, sintetizza le fasi più rilevanti dei processi di programmazione e del ciclo di gestione della performance, le modalità, i contenuti e le caratteristiche degli stessi, i tempi e i soggetti coinvolti.

Tavola 4 – Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

Fasi	Modalità, contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili e soggetti coinvolti
Definizione degli obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi strategici (OS), di lungo e di breve periodo, che caratterizzano le attività dell'Istat	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT su proposta del Presidente
Assegnazione degli obiettivi strategici	Assegnazione degli obiettivi strategici da realizzare nel breve-medio periodo a ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT su proposta del Presidente
Avvio preparazione del Piano Strategico Triennale (PST)	Comprende tutte le attività dell'Istituto previste per il triennio di riferimento, in coerenza con quanto previsto dal Programma Statistico Nazionale, con le risorse di bilancio e con gli obiettivi strategici e quelli assegnati ----- Si accompagna con relazioni descrittive delle attività previste	Marzo dell'anno <i>t-1</i>	Tutte le strutture della direzione generale, del/dei dipartimenti e delle direzioni secondo le linee guida fornite dalla direzione competente
Approvazione del PST decisionale	Contiene i profili generali, le sintesi degli obiettivi per Dipartimento/Direzione e le eventuali criticità	Aprile dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT
Predisposizione del PST gestionale	Definizione degli obiettivi operativi delle strutture da perseguire nel triennio successivo, sulla base del PST decisionale, e inserimento nel SW LIBRA PC	Entro metà maggio dell'anno <i>t-1</i>	Ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale e capo servizio
Condivisione degli obiettivi relativi agli OS assegnati, ai tempi, ai risultati	Preparazione da parte dei destinatari degli OS di una relazione illustrativa degli OS assegnati e degli OS trasversali ----- In coerenza con il PST decisionale e il PSN, con l'individuazione degli obiettivi operativi inseriti nel SW LIBRA PC attraverso i quali si realizzano gli OS assegnati	Maggio dell'anno <i>t-1</i>	Direttore generale, capidipartimento, direttori centrali, destinatari degli obiettivi strategici. Relazione trasmessa a Presidente e OIV
Approvazione del PST gestionale	Approvazione degli obiettivi operativi condivisi delle strutture da perseguire nel triennio successivo, sulla base del PST decisionale, e inserimento nel SW LIBRA PC	Maggio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT
Predisposizione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale ----- 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 <i>t-1</i>	Strutture competenti della direzione generale ----- Consiglio dell'ISTAT
Predisposizione del Programma annuale delle attività (PAA)	Definizione degli obiettivi operativi, azioni/fasi, risorse, tempi, indicatori e relativi pesi, partendo dal primo anno del PST gestionale e inserimento nel SW LIBRA PC	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale e capo servizio con il coinvolgimento di tutto il personale
Istruttoria presso l'OIV sulle informazioni presenti nel PAA, rilevanti per la misurazione e valutazione	Analisi delle informazioni contenute nel PAA inerenti le relazioni tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, la significatività degli indicatori, la coerenza con gli altri documenti di programmazione e con i documenti di bilancio	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	OIV con il coinvolgimento di capidipartimento/direttori di riferimento
Approvazione del PAA	Obiettivi, per fasi/azioni, risorse, tempi, indicatori e relativi pesi, che devono essere realizzati nell'anno di riferimento	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla CIVIT, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Tra gli adempimenti sono citati quelli relativi alla posta elettronica certificata.	Entro 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	A cura della Direzione generale con il supporto dei vertici dell'ISTAT
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, come previsto dalla delibera CIVIT n.112/2010	Entro 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Documento definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo

Fasi	Modalità, contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili e soggetti coinvolti
Monitoraggio degli obiettivi dichiarati afferenti agli OS assegnati e a quelli serventi gli OS di altre direzioni	Rapporti intermedi sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità	Nel corso dell'anno di riferimento t , secondo una cadenza infrannuale	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
Comunicazione di variazioni e criticità	Segnalazione di variazioni e criticità al di fuori delle scadenze ufficiali previste per i monitoraggi che abbiano effetti sul perseguimento degli obiettivi strategici	Nel corso dell'anno di riferimento t , al di fuori delle scadenze previste per i monitoraggi	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
Monitoraggio degli obiettivi programmati nel PAA	Rapporti intermedi sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità. Popolamento del SW LIBRA-PC per il controllo di gestione	Nel corso dell'anno di riferimento t	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Rapporti trasmessi a OIV
Relazione finale sullo stato della realizzazione degli obiettivi relativi agli OS assegnati e a quelli serventi gli OS di altre direzioni	Rapporto finale sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità	Fine dicembre dell'anno di riferimento t	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	OIV
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti generali	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance. OIV propone, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione, al Presidente, la valutazione annuale dei direttori generali	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale OIV Presidente
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità e del restante personale	Secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance L'esito delle valutazioni è trasmesso all'OIV, il quale verifica la corretta applicazione del Sistema	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità Personale
Predisposizione del conto consuntivo di bilancio	Rendicontazione dei risultati della gestione complessiva dell'esercizio, della gestione, di competenza di cassa e dei residui	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Strutture competenti della direzione generale
Approvazione del conto consuntivo di bilancio			Consiglio dell'ISTAT
Relazione al parlamento sull'attività dell'Istat sulla raccolta, trattamento, e diffusione dei dati statistici della PA e sullo stato di attuazione del PSN	Illustra i rapporti internazionali e la cooperazione, la collaborazione interistituzionale, lo stato di attuazione del PSN, l'organizzazione della produzione statistica e delle risorse umane del Sistan, la promozione della cultura statistica e formazione	Maggio dell'anno di riferimento $t+1$	Strutture competenti
Relazione sulla performance	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere. Il documento deve essere trasmesso alla CIVIT e presentata nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento $t+1$ (comunque a partire dal 30 giugno 2012)	Documento definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione. L'OIV valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale.
Pubblicazione sul sito nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"	Programma triennale per la trasparenza e integrità e stato di attuazione, Sistema di misurazione e valutazione della performance e relativi manuali operativi, Piano della performance e Relazione sulla performance, ammontare dei premi collegati a performance stanziati e effettivamente distribuiti, analisi dei dati relativi a grado differenziazione nell'uso della premialità, nominativi e curricula dei componenti gli OIV, curricula e retribuzioni dei dirigenti, curricula e retribuzioni di chi riveste incarichi di indirizzo politico amministrativo, incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati	Nel corso dell'anno t e $t+1$	Strutture competenti
			OIV promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e l'integrità
Relazione annuale sullo stato del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	Contiene considerazioni sul monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Annuale	OIV

Fonte: delibera PRES 20 del 29 dicembre 2010 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

5. Gli obiettivi

Nell'ottobre 2009 il Consiglio dell'Istat aveva definito una struttura di obiettivi strategici a lungo termine che rappresenta per molti aspetti la conseguenza dell'analisi del contesto in cui l'Istituto opera. Essi sono stati confermati nel 2011 con piccole modifiche e discendono da una riflessione sul posizionamento strategico dell'Istituto. L'Istat viene infatti descritto nella *mission* come fornitore centrale dell'informazione statistica al Paese e al resto del mondo e contributore allo sviluppo di una conoscenza dei fenomeni ambientali, sociale ed economici a tutti i livelli della società.

5.1 Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi a lungo termine sono divenuti la griglia di riferimento per la preparazione del Programma strategico triennale (PST), nel quale sono ampiamente discussi. In particolare essi vengono riproposti per il presente Piano della Performance:

1. valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti;
2. produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali;
3. condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia;
4. sviluppare il Sistema Statistico Nazionale per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività;
5. 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;
6. contribuire allo sviluppo del Sistema Statistico Europeo e favorire la cooperazione internazionale in campo statistico;
7. 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;
8. promuovere la formazione in campo statistico e la cultura statistica per migliorare la comprensione, a livello istituzionale e dei singoli cittadini, dell'informazione prodotta sulla realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia e per favorire un suo corretto utilizzo;
9. sostenere la produzione statistica attraverso processi amministrativi e gestionali di elevata qualità;
10. sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale.

Per ciascun obiettivo strategico di lungo periodo sono riportate alcune delle “idee chiave” che guideranno lo sviluppo dell'Istat nel prossimo triennio.

Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti

L'Istat ha una lunga tradizione di dialogo con gli utilizzatori, specializzati e non. Spesso, però, questo dialogo è stato frammentario, discontinuo e diseguale, nel senso che ai buoni rapporti con utilizzatori

istituzionali “classici” (ministeri, enti pubblici, enti locali, ecc.), con il mondo della ricerca e alcuni media, si sono affiancati contatti più sporadici con i rappresentanti della società civile, le associazioni professionali e i nuovi media. Di frequente, i contatti con gli utenti si stabiliscono su base settoriale, cosicché l’Istituto si trova di fronte ad una lista di desideri, spesso disattesi a causa della limitatezza delle risorse e forieri di frustrazione, sia negli utenti, sia nel personale dell’Istituto più interessato al dialogo.

Questa situazione deve essere affrontata e risolta:

- stabilendo forme più strutturate e continue di dialogo con i portatori di interessi, favorendo l’emergere di posizioni condivise tra questi ultimi e superando la logica della *wishlist*;
- utilizzando le moderne tecnologie per coinvolgere i portatori di nuove esigenze, gli utenti individuali, i giovani ed estraendone le preferenze ed i bisogni;
- facendo sì che ogni contatto con l’Istituto possa rappresentare un’occasione per rafforzare la “fidelizzazione” degli utenti effettivi e potenziali.

Tutto ciò richiede un approccio culturale che l’Istituto sta progressivamente generalizzando presso tutte le sue strutture.

Discorso a parte merita poi il rapporto con le autorità comunitarie, dalle quali proviene ormai gran parte della domanda d’informazione statistica “obbligatoria”. Se l’Istituto vuole rafforzare il proprio ruolo nei confronti dell’Eurostat, deve essere in grado di “rappresentare il Paese” e non solo se stesso in sede comunitaria. Ciò richiede lo sviluppo di una rete di consultazione permanente di esperti delle varie materie, così da evitare, da un lato, lo spiazzamento della domanda interna da parte di quella comunitaria, dall’altro di rafforzare le posizioni espresse dall’Istat in sede comunitaria.

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. Su questi temi, l’Istat non teme confronti, ferma restando la necessità di migliorare continuamente la qualità e quantità dell’informazione. La disponibilità di esperti di grande professionalità sui vari domini tematici, ivi comprese le questioni metodologiche, rappresenta il capitale umano imprescindibile su cui costruire lo sviluppo futuro della statistica italiana ed europea.

Ciononostante, gli spazi per il miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia della produzione statistica sono tutt’altro che trascurabili. L’Istat, come altri istituti di statistica, soffre di un approccio alla produzione statistica troppo frammentato in singoli processi, che aumenta i costi, diminuisce la produttività del lavoro, riduce la soddisfazione dei lavoratori. Qui la vera sfida sta nel definire assetti produttivi più integrati ed efficienti, in grado di spostare continuamente la frontiera della qualità, stimolando l’uso delle migliori pratiche e favorendo l’integrazione dei prodotti e dei processi.

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, di diritto e di fatto. La produzione scientifica appare significativa, la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali di ricerca in crescita, i riconoscimenti da parte di soggetti esterni sono sempre numerosi. Ciononostante è evidente il sottoutilizzo di alcune risorse disponibili all’interno, la discontinuità nella collaborazione con alcune reti di ricerca esterne, la mancanza di una chiara direzione strategica nell’identificazione dei temi fondamentali, compresi quelli di frontiera, su cui concentrare le risorse disponibili, il limitato riuso di prodotti sviluppati da altri soggetti del Sistema Statistico Europeo.

Nel corso dei prossimi tre anni l'Istituto intende fare un salto di qualità nell'organizzazione interna della ricerca, nello sviluppo di procedure interne volte a stimolare e realizzare l'innovazione, nel porsi nei confronti delle reti esterne. La creazione del Comitato Innovazione e Ricerca, l'avvio del sistema di *audit* sui processi produttivi dopo la sperimentazione fin qui condotta, un maggiore coordinamento della partecipazione ai progetti europei, una più ampia condivisione dei risultati ottenuti, la creazione della rete dei metodologi e l'identificazione dei centri di eccellenza su singoli temi sono solo alcune delle iniziative prese nel 2010, proseguite nel 2011, che devono essere completate e rafforzate nel prossimo triennio. Ogni anno verrà sviluppato il piano degli investimenti metodologici, da legare strettamente agli obiettivi a breve termine definiti dal Consiglio. Una maggiore continuità dei rapporti con le reti di ricerca esterne verrà realizzata grazie al rafforzamento delle relazioni con le società scientifiche italiane. Alla ricerca statistica contribuiscono anche enti del Sistan con i quali si devono stabilire più stretti rapporti su temi specifici.

La scarsità delle risorse limita spesso la capacità dei ricercatori Istat di condurre analisi applicate. Ciononostante, prodotti come il Rapporto Annuale forniscono, ogni anno, nuovi spunti di approfondimento, a cui talvolta manca continuità. È necessario migliorare il processo di selezione dei progetti di ricerca dell'Istituto, trovando nuove forme di organizzazione, che rendano tale impegno maggiormente efficiente e visibile sia all'interno, che all'esterno dell'Istituto.

Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività

La riforma del Sistema statistico nazionale (Sistan), avviata nel 2010, sta rappresentando un'importante opportunità per migliorare il funzionamento del Sistema, aggiornandone gli strumenti di gestione. L'adozione del Codice italiano della statistica ufficiale, a sua volta, può costituire un potente strumento per favorire il cambiamento e lo sviluppo del Sistema, identificandone le debolezze, proponendo soluzioni e monitorandone la realizzazione. Come detto nell'introduzione, sempre più frequentemente gli enti pubblici elaborano e diffondono statistiche, la cui qualità deve essere assicurata in tutte le sue dimensioni (comprese quelle legate all'indipendenza ed all'autonomia). L'applicazione del Codice è destinata a divenire patrimonio comune del Sistema producendo un afflusso d'innovazione che si propagherà in tutti i livelli territoriali.

Tuttora si presentano duplicazioni di prodotti e di processi, nonché una divisione di compiti tra Istat e altri enti che non appare del tutto ottimale. Nel corso del prossimo triennio si intende rivedere la situazione attuale in alcune aree tematiche, così da migliorare la qualità e quantità di dati disponibili e sviluppare le attività in un'ottica di sistemi informativi tematici.

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 è spesso cruciale l'integrabilità delle diverse fonti. Di conseguenza, favorire uno sviluppo coordinato dei sistemi informativi delle amministrazioni pubbliche diviene cruciale per l'efficienza del Sistema.

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. È stato avviato un lavoro sistematico di coordinamento della modulistica amministrativa, volto a massimizzare l'integrabilità dei dati raccolti e la loro riutilizzabilità a fini statistici.

Contribuire allo sviluppo del Sistema Statistico Europeo e favorire la cooperazione internazionale in campo statistico

Il Sistema Statistico Europeo (SSE) è stato sottoposto a forti pressioni e critiche, mosse alla capacità dell'Eurostat di monitorare con accuratezza il comportamento dei singoli istituti nazionali di statistica. L'instabilità finanziaria che ha progressivamente investito diversi paesi dell'area dell'euro e l'Italia ha reso evidente l'importanza di avere istituzioni statistiche indipendenti e dati di qualità. D'altra parte, con l'avvio della Strategia "Europa 2020" la domanda di statistiche e indicatori comparabili crescerà ulteriormente. L'Istat è fortemente impegnato nello sviluppo del SSE, attraverso sia il contributo di carattere strategico fornito in numerosi comitati dell'Eurostat, sia i numerosi progetti di ricerca (Essnet) che coordina o a cui partecipa. Nel prossimo triennio la sfida maggiore del SSE sarà rappresentata dall'attuazione della nuova "vision" proposta dall'Eurostat, con il passaggio da attività settore per settore ad un approccio più integrato. Alla realizzazione di una tale strategia l'Istat deve collaborare sia sul piano tecnico, sia con un maggiore coordinamento interno delle sue attività internazionali e di cooperazione. 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.) vedrà l'Istat impegnato direttamente in vario modo.

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

Nei prossimi tre anni verranno realizzate nuove infrastrutture di diffusione di macrodati e microdati, migliorando significativamente la fruibilità dell'informazione prodotta, costruendo sul nuovo sito web messo a disposizione dell'utenza nel 2011. Nuovi strumenti di visualizzazione verranno adottati per consentire agli utenti una più agevole comprensione dei fenomeni che caratterizzano l'economia e la società italiana. L'utilizzazione dei *social networks* per raggiungere un pubblico sempre più vasto verrà sperimentata ed eventualmente generalizzata. Le strategie di comunicazione legate ai censimenti generali consentiranno di raggiungere un vasto pubblico, rinnovando l'immagine della statistica e dell'Istat presso la popolazione italiana. Lo sviluppo di pubblicazioni a carattere divulgativo su tematiche specifiche consentirà di mettere a disposizione di un pubblico più vasto il patrimonio informativo dell'Istituto.

Promuovere la cultura statistica per migliorare la comprensione, a livello istituzionale e dei singoli cittadini, dell'informazione prodotta sulla realtà sociale, economica ed ambientale dell'Italia e per favorire un suo corretto utilizzo

Specifiche azioni verranno svolte nei confronti dei mezzi di comunicazione e del pubblico più giovane per accrescere la cultura statistica, anche in connessione con l'operazione censuaria. Il progetto per portare la statistica a scuola entrerà nel vivo e dovrebbe consentire di avvicinare coloro che frequentano la scuola media inferiore e superiore. Corsi di formazione nei confronti dei giornalisti verranno avviati in collaborazione con le scuole di giornalismo esistenti. Contatti verranno avviati con i media classici (televisione in primis) per utilizzare le nuove tecniche di visualizzazione dei dati.

Sostenere la produzione statistica attraverso processi amministrativi e gestionali di elevata qualità

L'aumento dell'efficienza dell'Istituto è una condizione necessaria per la sua sopravvivenza. La razionalizzazione dei processi amministrativi e gestionali deve essere una delle priorità dell'Istituto nel prossimo triennio, per liberare risorse, aumentare la produttività, rendere l'Istat più flessibile ed in grado di cogliere le opportunità che si presenteranno. La riorganizzazione dell'Istituto con l'eliminazione di duplicazioni di funzioni e l'adozione di tecniche efficienti di programmazione, gestione e rendicontazione si deve 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.

Sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale

Le recenti decisioni del Governo sulla riduzione delle spese per formazione del personale rappresentano un rischio notevole. 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. Inoltre, l'Istituto continuerà ad investire nel miglioramento delle sedi, per adeguarle agli standard di sicurezza e qualità, nonché per affrontare nuovamente il tema della sede unica. Anche in questo settore si ricercheranno opportunità di aumento dell'efficienza e di collaborazione con altri enti della pubblica amministrazione. In questo senso l'avvio della "Scuola Superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche" fornirà uno strumento per l'aggiornamento continuo ad alto livello e per la valorizzazione delle competenze dei più diversi destinatari. Inoltre, nell'ambito della Scuola Superiore, dopo la fase di primo impianto, vedrà nel triennio 2012-2014 svilupparsi appieno la sua attività. Inoltre, l'Istituto continuerà ad investire nel miglioramento delle sedi, per adeguarle agli standard di sicurezza e qualità.

5.2. I principali risultati attesi per il triennio 2012-2014

L'insieme delle azioni previste nel triennio (descritte nell'appendice 1) consentiranno all'Istituto di:

- operare una significativa trasformazione dei processi di acquisizione, elaborazione e diffusione dei dati, così da disporre, al termine del triennio, di:
 - un sistema profondamente rinnovato per la cattura dei dati presso imprese, famiglie e istituzioni pubbliche anche attraverso una razionalizzazione delle piattaforme software di acquisizione;
 - una maggiore standardizzazione e armonizzazione delle tecniche di trattamento, gestione ed archiviazione dei dati e metadati statistici;
 - un sistema pienamente operativo per l'audit della qualità, dopo le sperimentazioni condotte nella prima parte del 2010 e 2011, motore per l'innovazione metodologica ed organizzativa;
- sviluppare una politica di comunicazione profondamente rinnovata, basata su:
 - una maggiore efficacia della diffusione e comunicazione esterna (miglioramento dei rapporti con i media classici, aumento dell'offerta informatica, miglioramento della tempestività e della fruibilità ecc.);
 - iniziative orientate al grande pubblico, quali le campagne di comunicazione istituzionale integrata o singole azioni verso i cittadini e pubblici intermedi (giornalisti) e i progetti orientati ai giovani e alle scuole;
- fornire nuovi strumenti per rendere il patrimonio informativo dell'Istat più accessibile e fruibile, grazie al:
 - completamento del datawarehouse I.Stat, così da ricomprendere in esso tutta informazione prodotta dall'Istat e la messa a regime dei processi di alimentazione;
 - potenziamento della diffusione integrata dei dati territoriali, realizzato a partire dalle basi territoriali realizzate in occasione del censimento;
 - miglioramento dell'accesso ai microdati dell'Istituto e realizzazione del Data Archive per l'Italia;
 - adozione di avanzati strumenti di visualizzazione dei dati, così da favorire l'utilizzo dell'informazione prodotta da parte di un pubblico più ampio e meno specializzato;

- utilizzazione di strumenti di social network, così da ampliare l'uso dei dati da parte della collettività, accrescendo la reputazione dell'Istat;
- sviluppo dell'editoria digitale.

Accanto alle attività direttamente orientate a migliorare l'efficienza e la qualità della produzione dell'Istat, si prevede che il prossimo triennio debba vedere importanti innovazioni dirette al Sistema statistico nazionale, quali:

- la messa a regime delle azioni per l'applicazione del Codice italiano della statistica ufficiale;
- le innovazioni apportate alla struttura ed al funzionamento dei circoli di qualità;
- il coordinamento della modulistica utilizzata a fini amministrativi e la definizione dei formati per lo scambio di dati statistici tra le pubbliche amministrazioni;
- l'estensione del datawarehouse I.Stat al fine di ricomprendere dati prodotti da altri enti del Sistan.

Nell'area della produzione statistica molti sono i progetti innovativi previsti per il prossimo triennio. In estrema sintesi, essi riguardano:

- la realizzazione dei censimenti generali del 2011-12 e lo sviluppo della strategia post-censuaria (con riferimento alla revisione post-censuaria), specialmente per ciò che concerne la popolazione, allo scopo di superare la tecnica classica basata su indagini decennali e impiantare un sistema di censimento continuo, in pieno raccordo con la produzione delle statistiche demografiche, ormai previste da un regolamento comunitario sugli stranieri e da un regolamento comunitario sulle statistiche demografiche e con il sistema di indagini sulle famiglie;
- lo sviluppo dei registri delle unità economiche (registro europeo dei gruppi di imprese, completamento e velocizzazione dell'aggiornamento del registro ASIA, registro della aziende agricole e registri satellite di ASIA, ecc.), al quale si affiancherà un progetto per la costruzione di un registro delle persone fisiche, in grado di essere strumento di integrazione di dati amministrativi e statistici multifunzione;
- la riorganizzazione di alcuni importanti segmenti della produzione statistica:
 - le statistiche strutturali sulle imprese;
 - la contabilità nazionale, la cui revisione generale è prevista per il 2014, e lo sviluppo di conti satellite (ambiente, ricerca e sviluppo, turismo);
 - le statistiche sull'istruzione e la cultura;
 - le statistiche ambientali;
 - le statistiche sulla criminalità;
 - l'indagine sui consumi delle famiglie;
 - l'indagine EU SILC;
 - l'indagine sulla domanda turistica;
 - il sistema di indagini multiscopo;
 - l'indagine mensile sul benessere.

Progetti rilevanti riguarderanno anche lo sviluppo di nuovi indicatori sui prezzi al consumo, l'ampliamento del sistema informativo statistico del commercio estero con la produzione di statistiche sugli scambi con l'estero di merci, servizi e sulle attività delle imprese multinazionali, la revisione delle statistiche sui trasporti e il turismo, di quelle sui presidi socio-assistenziali. Lo sviluppo degli indicatori sullo sviluppo sostenibile e sul benessere sarà completato, mettendo in pratica le raccomandazioni della Commissione "Stiglitz", e producendo nel 2012 il primo rapporto

sul progresso del Paese. Particolare attenzione verrà posta anche allo sviluppo di azioni idonee a migliorare l'offerta informativa sui temi della criminalità, dell'ambiente e dell'immigrazione.

A seguito del trasferimento delle funzioni principali dell'Istituto studi e analisi economiche (Isae) verrà potenziata la funzione di analisi economica e di quella previsionale, con un investimento significativo nello sviluppo della modellistica econometrica, di carattere sia macroeconomico, sia microeconomico. Verrà poi rivisto l'assetto metodologico delle inchieste congiunturali trasferite all'Istat, così da migliorarne la qualità, la rappresentatività territoriale e l'integrazione dei risultati con quelli delle altre rilevazioni congiunturali.

Gli obiettivi complessivi da conseguire nel prossimo triennio per tutta la produzione statistica sono quelli di aumentare la tempestività nel rilascio dei dati (specialmente nell'area delle statistiche economiche congiunturali e delle statistiche sociali) e di migliorare la coerenza dei prodotti guadagnando in efficienza. In questo ambito, si valuterà la possibilità di disegnare una nuova rilevazione mensile sulle famiglie su "benessere e qualità della vita" a partire dal 2013, riorganizzando il sistema di indagini multiscopo.

Significativi effetti verranno dalla riorganizzazione della funzione informatica, dopo l'*audit* del 2011.

Una regia complessiva di tutti questi processi dovrà essere assicurata dal progetto Stat2015, il quale deve allo stesso tempo disegnare l'assetto futuro della produzione Istat (e le sue connessioni con il Sistan) a cinque anni ed assicurare che i nuovi progetti che verranno varati e realizzati nel prossimo triennio siano coerenti con questa visione di lungo termine, così da evitare inutili ridefinizioni di processi e attività nel medio termine.

La "Scuola Superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche" costituirà l'innovazione più significativa riguardo alle attività di formazione e di facilitazione dei processi di condivisione delle conoscenze. La Scuola si propone di far evolvere profili di competenza di professionisti e operatori impegnati nella misurazione e nell'analisi quantitativa di fenomeni sociali ed economici. Si svilupperà in continuità con l'attività svolta fino ad oggi per il personale dell'Istat e del Sistan e si aprirà con una nuova offerta didattica verso ambiti pubblici e privati nazionali e internazionali.

Molti sono poi i progetti avviati per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione programmatica, amministrativa e gestionale dell'Istituto. In estrema sintesi, gli obiettivi specifici da perseguire nel prossimo triennio, finalizzati a trasformare in profondità l'azione delle strutture "di supporto" alla produzione statistica possono essere così descritte:

- l'andata a regime del sistema di *risk management* avviato nel 2011, che consenta all'Istituto di evitare situazioni critiche e migliori il controllo di gestione su tutte le attività, statistiche e non;
- l'introduzione dell'audit interno per i processi amministrativi, analogamente a quanto fatto per i processi statistici, allo scopo di esercitare una continua pressione per il miglioramento dei servizi forniti alle strutture statistiche e l'adozione delle migliori pratiche;
- l'adozione del nuovo sistema di programmazione e gestione delle gare, con particolare riferimento alla gestione del contratto e all'uso degli strumenti previsti dal nuovo Codice degli appalti;
- un forte investimento per la dematerializzazione dei flussi documentali e il miglioramento del sistema di *office automation*, così da semplificare le procedure e migliorare l'efficienza delle segreterie: a tale processo verrà associata un'analisi dettagliata dei carichi informativi attualmente posti sulle strutture di produzione, così da ridurli al massimo. L'Istat realizzerà appieno quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale, ponendo l'Istituto all'avanguardia in questo campo;
- l'ulteriore perfezionamento del sistema di programmazione e sviluppo di indicatori di reporting strategico, così da migliorare la valutazione delle performance delle singole strutture;
- il miglioramento del sistema delle sanzioni nei confronti dei non rispondenti alle indagini statistiche.

Nel prossimo triennio le strutture amministrative dovranno ancora fronteggiare impegni molto gravosi per sostenere le attività censuarie. Inoltre, allo scopo di migliorare il funzionamento complessivo dell'Istituto, si porteranno a termine i lavori per lo sviluppo del "codice etico", il quale sarà oggetto di specifica formazione.

5.3. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Dato il quadro degli obiettivi triennali nell'ambito degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio, è stata prevista per il 2012 una dettagliata sequenza di attività, estesamente delineate nel relativo Piano Annuale. 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 5.

Tavola 5 - Principali attività previste nel triennio 2012-2014 per obiettivo strategico

- 1. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti, istituzione della Commissione nazionale degli utenti e rilevazione delle esigenze informative**

- 2. Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali**
 - Statistiche sociali
 - Sviluppo delle statistiche sulle migrazioni e delle statistiche demografiche
 - Sviluppo di un sistema informativo sui servizi sociali
 - Andata a regime del sistema informativo sulle professioni
 - Nuova indagine su presidi socio-assistenziali con acquisizione dati via web
 - Riorganizzazione delle statistiche su istruzione e cultura
 - Riorganizzazione delle statistiche sanitarie
 - Riorganizzazione delle statistiche ambientali
 - Riorganizzazione delle statistiche sulla criminalità
 - Razionalizzazione dell'indagine sugli incidenti stradali
 - Rilevazioni sugli sbocchi professionali dei dottori di ricerca, dei laureati e dei diplomati
 - Rilevazione sui musei non statali
 - Rilevazione sui servizi all'infanzia
 - Indagine mensile sul benessere
 - Rilevazione sulle povertà estreme
 - Rilevazione sulla discriminazione
 - Rilevazione sull'integrazione sociale dei migranti

- Conti nazionali
 - o Revisione dei conti nazionali per l'introduzione del nuovo SEC
 - o Potenziamento delle statistiche sulla finanza pubblica
 - o Revisione delle metodologie di stima dell'economia sommersa
 - o Sviluppo del conto satellite del turismo
 - o Sviluppo di un prototipo di conto satellite per la ricerca e sviluppo
 - o Integrazione della distribuzione del reddito nei conti nazionali
 - o Ulteriore sviluppo della contabilità ambientale finalizzato al miglioramento della tempestività e del dettaglio territoriale
 - Statistiche economiche
 - o Completamento delle indagini trimestrali sul fatturato dei servizi
 - o Nuova indagine sui prezzi all'importazione
 - o Nuova indagine sui prezzi dell'output dei servizi
 - o Completamento della ristrutturazione delle indagini sui trasporti
 - o Riorganizzazione delle indagini sul turismo
 - o Aumento della tempestività delle statistiche strutturali sul costo del lavoro e sulle retribuzioni (LCS e SES)
 - o Sviluppo di nuove tipologie di indicatori strutturali e congiunturali sull'input di lavoro
 - o Sviluppo di un indicatore trimestrale della produzione dei servizi
 - o Riorganizzazione delle statistiche strutturali sulle imprese
 - o Aggiornamento del sistema delle statistiche agricole e sviluppo di indicatori socio-economici, agroambientali ed infrastrutturali relativi alle aree del piano di sviluppo strategico delle aree rurali
 - o Ampliamento del sistema informativo statistico del commercio estero con la produzione di statistiche sugli scambi con l'estero di merci, servizi e sulle attività delle imprese multinazionali
 - o Nuovi indicatori sui prezzi al consumo
 - o Sviluppo del portale delle Pubbliche Amministrazioni
 - Censimenti, registri ed attività post-censuarie
 - o Censimenti della popolazione, delle abitazioni, dell'industria e dei servizi, del non-profit
 - o Produzione e valorizzazione delle informazioni geo-statistiche di dettaglio sub comunale, con particolare attenzione alla geo-codifica di archivi statistici di fonte amministrativa
 - o Sviluppo del registro statistico delle aziende agricole
 - o Sviluppo del registro statistico del non-profit e rilancio delle rilevazioni campionarie
 - o Studio per la realizzazione di un censimento continuo della popolazione
 - o Sviluppo del registro delle persone fisiche e delle famiglie
 - o Revisione delle basi territoriali
 - o Realizzazione e aggiornamento dell'archivio nazionale di strade e numeri civici geo-codificati alle sezioni di censimento
 - o Completamento del registro sulle imprese
 - o Sviluppo dell'Euro group register
 - o Aumento della tempestività del rilascio del registro ASIA
 - o Sviluppo degli archivi satellite di settore (imprese-lavoratori, punti vendite)
3. **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**
- Potenziamento delle tecniche di acquisizione e gestione dei dati
 - o Potenziamento della cattura dati via web dalle imprese e per le indagini agricole
 - o Reingegnerizzazione della cattura dati dalle istituzioni (Istatel, Modem)
 - o Sviluppo del nuovo sistema di acquisizione dati prezzi al consumo
 - o Reingegnerizzazione dell'acquisizione dei dati amministrativi
 - o Reingegnerizzazione delle indagini strutturali imprese
 - o
 - Messa a regime delle review di qualità
 - Sviluppare la modellistica econometrica e l'attività previsionale

- Gestione e diffusione dati e metadati
 - o Sviluppo di un sistema integrato di metadati e dell'uso di SDMX
 - o Messa in sicurezza e sviluppo dell'archivio dei microdati
 - o Sviluppo del data warehouse di microdati amministrativi validati
 - o Revisione del sistema informativo della contabilità nazionale
 - o Potenziamento degli strumenti software generalizzati
 - o Completamento del sistema di disaster recovery
 - o Realizzazione del sistema informativo geografico
- 4. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività**
- Nuove procedure di approvazione del PSN
 - Andata a regime del Codice della statistica italiana
 - Estensione di I.Stat ad altri enti SISTAN
 - Ridefinizione dei compiti tra Istat e altri enti Sistan per i seguenti settori:
 - o Agricoltura
 - o Istruzione
 - o Giustizia
 - o Migrazioni
 - o Lavoro
 - o Sanità
- 5. 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**
- Sviluppo dei web service per le classificazioni
 - Sviluppo delle iniziative sulla modulistica amministrativa
 - Produzione e integrazione di nuova informazione statistica a supporto dei processi di valutazione delle politiche di sviluppo
- 6. Contribuire allo sviluppo del Sistema Statistico Europeo e favorire la cooperazione internazionale in campo statistico**
- Sviluppo dei progetti di cooperazione prioritariamente verso il Mediterraneo e i Balcani
 - Sviluppo dei progetti europei di R&S e della partecipazione alle reti Essnet
 - Sviluppo del Census Hub europeo
- 7. 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**
- Implementazione della nuova strategia di comunicazione
 - Potenziamento del nuovo sito web
 - Sviluppo delle pagine regionali di I.Stat
 - Integrazione in I.Stat dei sistemi informativi tematici
 - Completamento, messa in esercizio e sviluppo di I.Star
 - Sviluppo del datawarehouse per i dati censuari e gli archivi
 - Adozione di nuovi strumenti di visualizzazione
 - Attivazione della diffusione di comunicati stampa da parte degli uffici regionali
 - Miglioramento dell'accesso e della diffusione dei dati per la ricerca
 - Attivazione della diffusione da parte degli uffici regionali tramite Laboratorio ADELE
 - Digitalizzazione della biblioteca
 - Passaggio ad un nuovo modello di editoria digitale
 - Potenziamento degli strumenti di diffusione dell'informazione statistica attraverso la realizzazione di analisi e di prodotti innovativi
 - Utilizzazione di tecniche web 2.0 nei rapporti con l'utenza
 - Sviluppo di wikicis
 - Potenziamento del sistema SMART per stime per piccole aree
 - Newsletter Istat

8. **Promuovere la cultura statistica per migliorare la comprensione, a livello istituzionale e dei singoli cittadini, dell'informazione prodotta sulla realtà sociale, economica ed ambientale dell'Italia e per favorire un suo corretto utilizzo**
 - Realizzazione del progetto per le celebrazioni dei 150 anni dell'Unità d'Italia
 - Iniziative verso i giovani
 - Avvio di corsi sull'uso delle statistiche per giornalisti
9. **Sostenere la produzione statistica attraverso processi amministrativi e gestionali di elevata qualità**
 - Andata a regime del sistema informativo del personale
 - Piena integrazione dei processi di pianificazione e controllo e sviluppo di indicatori di reporting strategico
 - Miglioramento delle procedure sanzionatorie
 - Nuovo sistema di posta elettronica con strumenti di lavoro collaborativo
 - Sviluppo di nuovi strumenti di gestione degli asset patrimoniali informatici
 - Sviluppo del sistema di risk management
 - Sviluppo dell'internal auditing per i servizi amministrativi
 - Nuovi sistemi di programmazione, assegnazione, gestione dei contratti
 - Nuovi standard per la definizione delle procedure e revisione degli oneri informativi sulle strutture di produzione
10. **Sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale**
 - Avvio della Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche
 - Realizzazione della banca dati competenze
 - Nuovo sistema di valutazione dei dirigenti e del personale
 - Miglioramento delle procedure di acquisizione del personale
 - Investimenti per migliorare la qualità delle sedi
 - Progettazione della sede unica

5.4. 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 6, 7 e 8 sono presentati dati relativi alle spese previste nel Programma annuale delle attività (PAA) 2012 ripartite per obiettivo strategico di lungo periodo, per area tematica e per struttura dirigenziale generale. Tutte le tavole sono state elaborate al netto delle spese censuarie (poco meno di 200 milioni di euro), e sono state rese coerenti con i dati di bilancio preventivo 2012.

La voce "costi diretti" è riferita alle esigenze di risorse direttamente necessarie al perseguimento degli obiettivi operativi e concerne principalmente le esigenze della produzione statistica. La voce "costi generali" è costituita da tutte le altre spese non direttamente attribuibili alle finalità o alle Direzioni ed è ripartita in base ai costi di personale.

La tavola riporta il numero di obiettivi operativi assegnati alle Direzioni. Il dettaglio di tali obiettivi, con una breve relazione illustrativa e con i rispettivi indicatori di performance è allegato nel Piano annuale di attività (allegato 2).

Tavola 6 - Costi previsti del personale, diretti e totali per obiettivo strategico a lungo termine (in euro, PAA 2012)

OBIETTIVO STRATEGICO LUNGO TERMINE	PERSONALE (anni- persona)	COSTI PERSONALE	COSTI DIRETTI PER LE RILEVAZIONI STATISTICHE (**)	COSTI PERSONALE E COSTI DIRETTI	COSTI GENERALI	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
Valutare le esigenze informative	176,7	8.814.710	1.347.013	10.161.723	3.362.691	13.524.414	6,8
Produrre informazione statistica rilevante	1031,9	52.463.116	30.326.292	82.789.408	20.013.958	102.803.366	52,0
Condurre ricerche metodologiche e applicate	87,2	5.205.863	85.429	5.291.292	1.985.965	7.277.257	3,7
Sviluppare il Sistan	46,6	2.561.622	0	2.561.622	977.224	3.538.846	1,8
Favorire lo sviluppo dei sistemi informativi della PA	48,1	2.559.529	150.022	2.709.551	976.425	3.685.976	1,9
Contribuire allo sviluppo del SSE	32,1	1.696.863	136.982	1.833.845	647.330	2.481.175	1,3
Diffondere e comunicare l'informazione statistica e le analisi	156,0	8.064.740	195.569	8.260.309	3.076.588	11.336.896	5,7
Promuovere la formazione e la cultura statistica	22,2	1.401.193	0	1.401.193	534.536	1.935.729	1,0
Sviluppare processi amministrativi e gestionali	560,5	29.799.347	9.446	29.808.793	11.368.041	41.176.834	20,8
Migliorare capitale umano e condizioni di lavoro	14,1	718.481	0	718.481	274.091	992.572	0,5
Quadratura personale (*)		8.784.350		8.784.350		8.784.350	4,4
TOTALE	2.175,0	122.069.815	32.250.752	154.320.567	43.216.849	197.537.416	100

Note alle tavole 6,7,8

(*) la voce include il costo del personale assente dall'Istituto a vario titolo (dottorati ecc.) e il personale in esonero

(**) la voce include esclusivamente i capitoli di bilancio 2.10.10, 2.10.20, 2.10.30, 2.10.40 (da PAA 2012)

Tavola 7 – Costi previsti del personale, diretti e totali per aree tematiche (in euro, PAA 2012)

AREA	PERSONALE (anni-persona)	COSTI PERSONALE	COSTI DIRETTI PER LE RILEVAZIONI STATISTICHE (**)	COSTI PERSONALE E COSTI DIRETTI	COSTI GENERALI	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
Territorio e ambiente	77,3	3.960.346	3.605	3.963.951	1.510.818	5.474.769	2,8
Popolazione e società	296,8	14.683.805	9.066.565	23.750.371	5.601.670	29.352.041	14,9
Amministrazioni pubbliche e servizi sociali	126,4	6.472.595	4.067.281	10.539.876	2.469.206	13.009.082	6,6
Mercato del lavoro	67,6	3.401.304	13.116.976	16.518.280	1.297.551	17.815.831	9,0
Sistema economico	252,3	12.519.522	2.317.874	14.837.396	4.776.026	19.613.421	9,9
Settori economici	218,0	10.720.444	3.196.418	13.916.861	4.089.702	18.006.563	9,1
Conti economici finanziari	137,0	7.522.554	54.607	7.577.161	2.869.751	10.446.912	5,3
Metodologie e strumenti generalizzati	132,7	7.058.567	96.498	7.155.065	2.692.746	9.847.811	5,0
Servizi intermedi e generali	788,1	42.437.812	296.428	42.734.240	16.189.442	58.923.682	29,8
Non classificato	79,2	4.508.517	34.500	4.543.017	1.719.937	6.262.954	3,2
Quadratura personale (*)		8.784.350		8.784.350		8.784.350	4,4
TOTALE	2.175	122.069.815	32.250.752	154.320.567	43.216.849	197.537.416	100

Tavola 8 - Numero obiettivi, anni-persona e costi previsti per struttura dirigenziale generale (in euro, PAA 2012)

DIREZIONE o DIPARTIMENTO	NUMERO OBIETTIVI	PERSONALE (anni- persona)	COSTI PERSONALE	COSTI DIRETTI PER LE RILEVAZIONI STATISTICHE (**)	COSTI PERSONALE E COSTI DIRETTI	COSTI GENERALI	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
DCAP	35	115,0	5.607.235		5.607.235	2.139.083	7.746.319	3,9
DCAR	40	90,2	4.632.641	417.591	5.050.231	1.767.289	6.817.520	3,5
DCDC	22	100,6	5.166.646	150.000	5.316.646	1.971.004	7.287.651	3,7
DCCN	113	123,6	6.860.153	54.607	6.914.760	2.617.054	9.531.814	4,8
DCIG	36	33,7	1.820.350		1.820.350	694.438	2.514.788	1,3
DCIT	48	147,1	7.483.766		7.483.766	2.854.954	10.338.720	5,2
DCPF	34	88,6	4.478.303		4.478.303	1.708.411	6.186.713	3,1
DCSC	108	179,8	9.167.288	1.598.309	10.765.598	3.497.195	14.262.792	7,2
DCSP	159	213,0	10.931.267	3.294.367	14.225.634	4.170.128	18.395.762	9,3
DCSR	118(***)	320,6	16.109.780		16.109.780	6.145.660	22.255.439	11,3
DGEN	27	56,5	2.953.432		2.953.432	1.126.694	4.080.126	2,1
OIV	3	4,4	365.692		365.692	139.507	505.199	0,3
PRES	5	12,7	702.395		702.395	267.954	970.349	0,5
DCIQ	37	88,3	4.991.078	120.050	5.111.129	1.904.028	7.015.156	3,6
DCSA	150	142,9	7.754.277	8.381.495	16.135.773	2.958.150	19.093.923	9,7
DCSE	39	91,9	4.789.493	18.086.403	22.875.896	1.827.126	24.703.021	12,5
DICA	29	198,0	9.616.331		9.616.331	3.668.498	13.284.829	6,7
DICS	21	18,2	1.138.113		1.138.113	434.175	1.572.288	0,8
DIQR	38	83,8	5.023.231	85.429	5.108.660	1.916.294	7.024.954	3,6
DISA	21	42,6	2.232.873		2.232.873	851.810	3.084.684	1,6
SAES	7	23,6	1.461.121	62.500	1.523.621	557.398	2.081.019	1,1
Quadratura personale (*)			8.784.350		8.784.350		8.784.350	4,4
TOTALE	1.090	2.175	122.069.815	32.250.752	154.320.567	43.216.849	197.537.416	100

(***)Gli obiettivi DCSR quando condivisi tra sedi territoriali sono contati una sola volta

6. Il processo di valutazione della performance

6.1. La performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa dell'Istat concerne le strutture dirigenziali di carattere generale (direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generale (servizi giuridico-amministrativi e tecnici). Al fine della valutazione della performance organizzativa sono oggetto di misurazione i risultati dell'Istituto nel suo complesso e quelli 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 delle strategie,
- il portafoglio delle attività e dei servizi,
- lo stato di salute dell'amministrazione.

Gli strumenti per la valutazione della performance organizzativa, indicati nel Sistema di misurazione, sono costituiti da analisi dei risultati conseguiti nell'anno in rapporto alle priorità adottate.

Nell'Allegato 1 al Piano della performance sono individuati gli indicatori per dimensione, il valore storico, il target, la tendenza che si intende perseguire nel triennio, le Direzioni responsabili della alimentazione delle informazioni e la rilevanza ai fini del Programma per la trasparenza. Gli indicatori selezionati (vedi Tavola 9) sono facilmente calcolabili e di semplice lettura

Tavola 9 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

In coerenza con gli ambiti, i criteri e gli strumenti per la misurazione e valutazione della performance organizzativa individuati nel capitolo 4 per l'Istituto nel suo complesso e in coerenza con le linee strategiche adottate con i documenti di programmazione, si specificano i possibili indicatori per macroaggregati. Tali indicatori potranno essere rivisti alla luce del nuovo regolamento di organizzazione e della prossima riorganizzazione delle strutture tecniche dell'Istituto. Poiché non è sempre ravvisabile un benchmark palese, si effettua il monitoraggio della dinamica di ciascun indicatore, laddove possibile, con riferimento al triennio.

Il grado di attuazione della strategia

Definizione e sviluppo di documenti di programmazione, controllo e valutazione:

- Adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"
- Definizione del "Piano della performance"
- Definizione del "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità"
- Definizione della "Relazione sulla performance"
- Approvazione dei documenti di programmazione e bilancio

Accesso a dati e informazioni tramite web

- Visitatori nell'anno (numerosità per tipologia)
- Pagine visitate (numerosità per tema)
- Byte scaricati (numerosità)
- Popolamento e ampliamento del *corporate data warehouse*
- Rilasci a calendario - comunicati stampa e pubblicazioni secondo il piano editoriale - (numerosità)
- Tempestività del rilascio dei prodotti

Innovazione metodologica e tecnologica

- Diffusione *on line* (quota sul totale delle diffusioni)
- Dati raccolti attraverso il supporto informatico (quota sul totale)
- Rilascio di software
- Quantità di processi soggetti ad audit

Innovazione dei processi amministrativi

- Nuove procedure e carte dei servizi nonché aggiornamento di quelle esistenti (numerosità)
- Gare avviate e concluse (numerosità e durata)
- Contenzioso civile, amministrativo e contabile (numerosità ed esiti)
- Utilizzazione della posta elettronica certificata
- Realizzazione del protocollo informatico
- Concorsi banditi e conclusi (numerosità e durata per concorso)
- Pratiche pensionistiche (numerosità e durata media)
- Mobilità interna (durata media del procedimento)
- Mobilità verso l'esterno e dall'esterno (numerosità)
- Sanzioni (incassi/sanzionati)

Leadership nazionale

- Atti negoziali (convenzioni, accordi,...) con università, enti pubblici e privati (numerosità)
- Protocolli d'intesa siglati (numerosità)
- Audizioni in Parlamento e nelle Commissioni parlamentari (numerosità)
- Presenza sui media (numerosità)

Leadership internazionale

- Partecipazione a progetti internazionali (numerosità)
- Progetti di cooperazione statistica con paesi in via di sviluppo (numerosità)
- Gruppi internazionali coordinati dall'Istat (numerosità)

Coordinamento e promozione della statistica ufficiale in Italia

- Applicazione del Codice italiano della statistica ufficiale all'intera rete del Sistan (linee guida diffuse, *peer review* realizzate, ...)
- Soggetti membri del Sistema statistico nazionale – Sistan (numerosità)
- Formazione organizzata per gli enti del Sistan (numerosità)
- Presenze alla Conferenza nazionale di statistica
- Applicazione del Codice italiano delle statistiche ufficiali

Soddisfazione dei bisogni dell'utenza

- Costituzione del Consiglio nazionale degli utenti in ambito Sistan (Costituzione si/no; numero incontri)
- Lanci di agenzia (numerosità)
- Richieste pervenute di dati (numerosità)
- Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro le 24 ore)
- Rilascio dei file di microdati (numerosità, tempestività nella soddisfazione delle richieste)
- Laboratorio Adele (numerosità accessi)

Valorizzazione delle risorse umane

- Risorse umane per livelli, genere e classi di età per singola unità organizzativa
- Progressioni di carriera ed economiche (numerosità)
- Corsi di formazione organizzati nell'anno (numerosità e tipologia)
- Frequenze ai corsi di formazione negli ultimi tre anni, per dipartimenti e direzioni (numero dei frequentanti sul personale disponibile per tipologia di corso)
- Mobilità interna del personale nell'anno di riferimento (numerosità)
- Misure sulla salute e sicurezza del personale (numero programmi e/o interventi effettuati; numerosità reclami per rischi e/o danni)
- Soddisfazione del personale
- Benessere organizzativo

Il portafoglio delle attività e dei servizi

- Numerosità degli obiettivi strategici a lungo, a breve e degli obiettivi operativi
- Stato di realizzazione, per classi di realizzazione, di obiettivi operativi aggregati secondo criteri rilevanti (esempio per obiettivo strategico, sorgente, tipologia di processo, settore, ...)
- Input (risorse umane assegnate, risorse finanziarie, dotazione di infrastrutture)
- Output (microdati raccolti, microdati validati, dati rilasciati Eurostat, dati rilasciati ad enti ed organismi nazionali, rapporti,)
- Numerosità dei registri acquisiti e degli archivi amministrativi

Lo stato di salute dell'amministrazione

- Indice di dipendenza finanziaria dell'Istat [(entrate correnti accertate – contributi stato)/ entrate correnti accertate]
- Trasferimenti dallo Stato
- Risultati di gestione
- Rigidità delle spese correnti (Spesa personale/Spesa corrente)
- Incidenza dei residui passivi totali (totale residui passivi/massa spendibile)
- Incidenza dei residui attivi totali (totale residui attivi/massa attiva)
- Velocità di gestione delle entrate totali (Riscossioni di competenza/Accertamenti di competenza)
- Velocità di gestione delle spese totali (pagamenti di competenza/impegni di competenza)
- Costo del personale al 31.12.2010 per unità organizzativa (Direzione Generale, Dipartimento tecnico, Direzioni centrali, Servizi) e per livelli e classi di età

Fonte: Allegato 1 al Sistema di misurazione e valutazione della performance in Istat (Delibera PRES. 20/2010)

6.2. La performance individuale

Il Consiglio, su proposta del Presidente, assegna obiettivi strategici al Direttore generale, ai Direttori di dipartimento e ai Direttori centrali. Questi obiettivi sono poi declinati in obiettivi operativi, coerenti e coordinati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati, ai quali sono associati indicatori necessari per la misurazione del perseguimento del risultato previsto.

La valutazione della performance individuale è basata su un sistema che assegna 70 punti ai risultati ottenuti con le prestazioni (35 per i risultati afferenti gli obiettivi strategici e 35 per i risultati delle attività correnti) e 30 punti ai comportamenti.

Gli obiettivi assegnati ai Direttori derivano direttamente dalle linee strategiche a breve termine, definite in base alle priorità per il 2012. La tavola 10 fornisce il quadro sintetico degli obiettivi strategici assegnati, per struttura dirigenziale generale.

Tavola 10 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali

Obiettivi a breve	Sotto-obiettivo	Direzione Generale, Dipartimento e Direzione
1. Completare i censimenti generali e migliorare gli archivi delle unità	1.1 Sviluppo delle attività censuarie - 1.1.1 Completamento della rilevazione del censimento della popolazione e pubblicazione della popolazione legale - 1.1.2 Conduzione del censimento dell'industria, dei servizi, delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni non-profit - 1.1.3 Ridefinizione delle strategie sullo sviluppo degli archivi statistici	Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)
	1.2 Sviluppo e aumento della qualità degli archivi - 1.2.1 Produzione delle stime dell'archivio ASIA a 6 mesi - 1.2.2 Sviluppo dell'archivio statistico delle aziende agricole - 1.2.3 Riorganizzazione dell'archivio delle pubbliche amministrazioni (S13)	Direzione centrale dei dati amministrativi e dei registri statistici (DCAR)
2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione	2.1 Innovazione, razionalizzazione e sviluppo delle attività e dei prodotti del Dipartimento - 2.1.1 Primo impianto del Portale delle imprese - 2.1.2 Rapporto sulla struttura e l'attività dei settori - 2.1.3 Frame per le statistiche economiche	Dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche (DICS)
	2.2 Statistiche economiche a breve termine - 2.2.1 Sviluppo degli indicatori trimestrali di fatturato dei servizi - 2.2.2 Messa a regime degli indici dei prezzi all'importazione - 2.2.3 Produzione degli indici dei prezzi dei servizi (B2B)	Direzione centrale delle Statistiche economiche congiunturali (DCSC)
	2.3 Statistiche economiche strutturali - 2.3.1 Pubblicazione degli indici dei prezzi delle abitazioni e degli indici dei prezzi al consumo per sotto-popolazione - 2.3.2 Pubblicazione degli indicatori sugli scambi di servizi con i paesi UE - 2.3.3 Riorganizzazione delle statistiche su Ricerca & Sviluppo	Direzione centrale delle statistiche economiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo (DCSP)
	2.4 Contabilità nazionale - 2.4.1 Revisione dei metodi di stima dell'economia sommersa - 2.4.2 Pubblicazione dei conti patrimoniali per settore istituzionale - 2.4.3 Introduzione della distribuzione del reddito nei conti delle famiglie	Direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN)

Obiettivi a breve	Sotto-obiettivo	Direzione Generale, Dipartimento e Direzione
<p>3. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione e sviluppare un sistema integrato di misurazione del benessere</p>	<p>3.1 Innovazione, razionalizzazione e sviluppo delle attività e dei prodotti del Dipartimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1.1 Continuare la transizione a tecniche CAPI, CATI e CAWI delle indagini sulle famiglie - 3.1.2 Pubblicare il primo Rapporto Istat-Cnel sul benessere - 3.1.3 Disegno e realizzazione di almeno un prodotto tematico trasversale 	<p>Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)</p>
	<p>3.2 Statistiche socio-economiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.2.1 Razionalizzazione delle statistiche sull'istruzione e la formazione - 3.2.2 Diffusione dei dati dell'indagine sugli homeless - 3.2.3 Avvio della nuova rilevazione sulle spese delle famiglie 	<p>Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)</p>
	<p>3.3 Statistiche socio-demografiche e ambientali</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.3.1 Riorganizzazione e ottimizzazione delle statistiche demografiche e integrazione con i dati censuari - 3.3.2 Avvio dell'indagine sulle condizioni di salute - 3.3.3 Definizione del progetto per lo sviluppo delle statistiche ambientali 	<p>Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche e ambientali (DCSA)</p>
<p>4. Sviluppare il progetto Stat 2015</p>	<p>4.1 Innovazione, razionalizzazione e sviluppo delle attività e dei prodotti del Dipartimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4.1.1 Sviluppo del "Progetto Stat 2015" e istituzione della Commissione sul tema - 4.1.2 Sviluppo del modello di previsione econometrica e pubblicazione dei risultati - 4.1.3 Completamento e implementazione della rete dei metodologi 	<p>Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e ricerca (DIQR)</p>
<p>5. Consolidare il patrimonio informativo, potenziare gli strumenti di diffusione e comunicazione dell'informazione statistica, sviluppare i sistemi informativi</p>	<p>5.1 Sviluppare le attività di archiviazione, organizzazione, conservazione del patrimonio informativo dell'Istituto e della sua accessibilità</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.1.1 Completare il popolamento di I.Stat e di ARMIDA - 5.1.2 Messa a regime del sistema di audit di qualità statistica - 5.1.3 Diffusione del sistema informativo geografico 	<p>Direzione centrale per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei prodotti integrati, la gestione del patrimonio informativo e la valutazione della qualità (DCIQ)</p>
	<p>5.2 Sviluppare nuovi servizi di diffusione e comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.2.1 Profilazione degli utenti e fornitura di servizi personalizzati - 5.2.2 Piano strategico e operativo per la comunicazione e la diffusione esterna dell'Istituto - 5.2.3 Riorganizzazione della Intranet e potenziamento della comunicazione interna 	<p>Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC)</p>
	<p>5.3 Sviluppo dei sistemi informativi statistici e gestionali dell'Istituto</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.3.1 Implementazione delle raccomandazioni dell'audit informatico - 5.3.2 Integrazione dei sistemi informativi gestionali, di programmazione e valutazione - 5.3.3 Potenziamento dei servizi tecnologici per la comunicazione interna 	<p>Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)</p>
<p>6. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento e lo sviluppo del Sistema Statistico Nazionale</p>	<p>6.1 Applicazione e diffusione del codice della statistica ufficiale</p> <p>6.2 Coordinamento della modulistica e sviluppo dei formati per lo scambio di dati statistici</p> <p>6.3 Completamento e popolamento del Portale del Sistan</p>	<p>Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR)</p>

Obiettivi a breve	Sotto-obiettivo	Direzione Generale, Dipartimento e Direzione
7. Miglioramento della qualità dei processi amministrativi e ottimizzazione della gestione delle risorse umane e finanziarie	7.1 Integrazione del sistema di programmazione e controllo con quello della valutazione delle performance e con le pianificazioni settoriali 7.2 Svolgimento della spending review 7.3 Piena applicazione del Codice dell'amministrazione digitale	Direzione generale (DGEN)
	7.4. Migliorare le attività giuridiche a supporto della produzione statistica e dell'attività amministrativa - 7.4.1 Completamento del quadro ordinamentale generale per il funzionamento dell'Istituto - 7.4.2 Miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi nel campo del contenzioso - 7.4.3 Valutazione delle opportunità per sviluppare attività "market" e ulteriori collaborazioni con enti pubblici e soggetti privati	Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG)
	7.5 Razionalizzazione dei processi di acquisizione dei beni e servizi e della gestione delle sedi - 7.5.1 Ridefinizione delle procedure di gara e costituzione del nuovo elenco ufficiale degli operatori economici - 7.5.2 Gestione e miglioramento del processo riguardante le sanzioni, con particolare riferimento a quelle connesse ai censimenti - 7.5.3 Miglioramento delle sedi secondo il programma dei lavori pubblici e delle condizioni di lavoro	Direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio (DCAP)
	7.6 Potenziamento e miglioramento dell'efficienza delle politiche delle risorse umane - 7.6.1 Ingegnerizzazione delle procedure di reclutamento e mobilità del personale - 7.6.2 Realizzazione del fascicolo personale elettronico - 7.6.3 Avvio delle politiche di "coaching" e "mentoring" per lo sviluppo professionale	Direzione centrale del Personale (DCPE)
8. Promozione e sviluppo della formazione e della cultura statistica	8.1 Sviluppo delle attività della Scuola Superiore (SAES) nel campo della formazione e della cultura statistica 8.2 Potenziamento della formazione dirigenziale 8.3 Sviluppo della cooperazione internazionale, con particolare riferimento all'area del Mediterraneo	Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES)

Ai fini del mantenimento di una coerenza nel sistema di valutazione, ai capi-servizio sono assegnati obiettivi che afferiscono agli obiettivi strategici assegnati al Direttore centrale del caposervizio, per il quale sarà valutato il contributo realizzato dallo stesso. La misurazione e la valutazione del raggiungimento dei risultati dei capiservizio è basata su un sistema che assegna 70 punti per le prestazioni (35 per i risultati perseguiti sugli obiettivi assegnati e 35 per gli altri obiettivi operativi) e 30 punti per i comportamenti.