

Piano della Performance 2011-2013

31 gennaio 2011

Indice

1. Presentazione del Piano e Guida alla lettura

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

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

2.4 La struttura e il bilancio dell'Istat

3. Il sistema di pianificazione e valutazione della performance

3.1 I sistemi di pianificazione

3.2 L'albero della performance

3.3 Il sistema di valutazione della performance

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

4.3 Gli Obiettivi Strategici a lungo termine

5. Performance organizzativa e Obiettivi del triennio

5.1 Lo schema di riferimento per la valutazione della Performance organizzativa

5.2 Gli obiettivi per il triennio 2011-2013

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Le priorità per il 2011

6.2 L'impegno dell'Istituto sugli obiettivi pianificati e la coerenza con il bilancio

6.3 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

6.4 L'impegno delle direzioni sugli obiettivi operativi

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

8. Allegati tecnici

Allegato 1. Classificazione degli Indicatori di performance organizzativa e prime evidenze

Allegato 2. Programma Annuale di Attività 2011

Allegato 3. Delibera costituzione Gruppo di lavoro

1. Presentazione del Piano e Guida alla lettura

La preparazione del Piano della Performance 2011-2013 (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 una serie di strumenti di programmazione, di documentazione e di rendicontazione adottati nel corso del tempo e rinnovati negli ultimi anni. D'altra parte, i tempi di redazione di questo primo PP sono stati particolarmente stretti, tenuto conto dei ritardi nell'adozione del piano annuale di attività dell'Istat, a sua volta condizionato dall'incertezza sull'ammontare di risorse pubbliche assegnate all'Istituto, rispetto alla originaria scadenza di fine ottobre. Di conseguenza, il PP riflette solo parzialmente i contenuti che, a partire dall'anno prossimo, si intendono proporre per rappresentare appieno il lavoro dell'Istituto.

L'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. Purtroppo, va riconosciuto che 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 che individuale, facciano riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto nazionale di statistica e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

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*. D'altra parte, 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 e quindi il Piano ha una sua solida base.

Partendo da questa situazione, il PP, in stretta connessione con il PTI e il Sistema di valutazione approvato a dicembre 2010, si muove nella prospettiva di:

- valorizzare il significato di indicatori intertemporali principalmente nella valutazione della performance organizzativa;
- pervenire ad un'analisi dei diversi pubblici dell'ambiente di riferimento dell'Istituto (a partire dalla costituzione del Consiglio degli utenti prevista per la metà del 2011), considerando i singoli segmenti (talvolta sovrapposti tra di loro), come gli enti del Sistema statistico nazionale (Sistan), i rispondenti alle rilevazioni statistiche, i consumatori regolari e saltuari (sia nazionali che internazionali) dei prodotti statistici, i fornitori di beni e servizi, il personale, la collettività in genere. Per ciascuno di questi segmenti nel corso del tempo dovranno scaturire iniziative di approfondimento ed eventuale misurazione della soddisfazione;
- 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. A questo obiettivo potrà essere dedicata una riflessione sul bilancio sociale dell'Istituto da avviare già da quest'anno;
- 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 si avvia a definire un sistema di strumenti tra loro strettamente collegati, il cui progressivo miglioramento rappresenterà esso stesso uno degli obiettivi strategici su cui concentrare una attenzione non secondaria.

Il Piano della Performance 2011-2013 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 maggiore dettaglio il sito www.istat.it fornisce una visione completa dell'insieme delle funzioni svolte;

- il **terzo** capitolo è dedicato a chiarire come gli strumenti proposti dalla CIVIT (Sistema di misurazione e valutazione e Piano della Performance) si inseriscono all'interno dei sistemi di pianificazione, documentazione e reporting già esistenti in Istituto;
- il **quarto** capitolo colloca la definizione del Piano nel momento che sta vivendo l'Istituto sia in termini di sfide con l'ambiente esterno, sia in termini di clima e di iniziative già avviate all'interno. È in questo quadro che vengono presentati gli Obiettivi Strategici di Lungo Periodo in quanto essi rappresentano contemporaneamente una analisi del contesto e una proposta di attivazione verso il miglioramento continuo;
- il **quinto** capitolo propone in primo luogo una scelta metodologica relativa alla misurazione della performance organizzativa e, successivamente, richiama, le priorità dell'Istituto già approvate in sede di Piano strategico triennale, approvato ad aprile 2010; esse sono la base per l'attribuzione delle responsabilità individuali ai dirigenti e operative a tutte le strutture;
- su tale ultimo punto si concentra il capitolo **sesto** con riferimento agli Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e a quelli operativi per il resto del personale. Vengono presentate delle tavole riassuntive, rimandando ai rispettivi allegati per una analisi di dettaglio;
- infine, il **settimo** capitolo espone alcune considerazioni di metodo e di prospettiva e propone un primo aggancio con il Programma triennale per la Trasparenza, l'integrità e la legalità.

Questa versione del Piano della Performance non può che essere provvisoria in quanto nei prossimi mesi il Consiglio sarà chiamato a definire l'assetto delle strutture tecniche, il che potrà comportare una riallocazione di competenze tra le diverse unità organizzative. Inoltre dovrà essere completato il processo di integrazione del personale e delle funzioni del soppresso ISAE, per gran parte trasferiti all'Istituto Nazionale di Statistica, come previsto dal decreto legge D.L. 31-5-2010 n. 78 convertito con modificazioni dalla legge 30-7-2010 n. 122.

Alcuni aggiustamenti nei piani operativi saranno pertanto inevitabili nei prossimi mesi ed essi si rifletteranno nel Piano della Performance. Così pure lo sviluppo parallelo del Programma per la Trasparenza richiede alcune riflessioni ulteriori. In tale Programma, infatti, è previsto che alcuni adempimenti, già in gran parte ottemperati dall'Istituto, siano perfezionati nel corso del primo trimestre 2011 e subito dopo sia proposto un assestamento dei due strumenti di pianificazione per la misurazione della performance e per l'impegno sulla trasparenza, l'integrità e la legalità

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 e analisi 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 tutte le 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. Ad esempio, 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 2011 saranno 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 2010, l'Istat ha realizzato 492 dei circa 1.150 progetti complessivamente contenuti nel Programma statistico nazionale (PSN): 190 rilevazioni, 163 elaborazioni, 126 studi progettuali e 13 sistemi informativi statistici.

In particolare, l'Istat conduce i censimenti generali che a cadenza decennale rilevano dati sulla struttura della popolazione e delle abitazioni, dell'industria e dei servizi, dell'agricoltura e del non-profit. Rappresentano un appuntamento importante perché offrono un esteso panorama informativo con un forte dettaglio territoriale. Inoltre, l'Istituto realizza gran parte dei lavori previsti dal Programma statistico nazionale: rilevazioni, elaborazioni, studi progettuali, sistemi informativi statistici.

Sul versante dell'economia, oltre ai dati strutturali produce indicatori congiunturali che consentono di monitorare l'evoluzione di breve periodo; fra i più conosciuti i dati sui prezzi, prodotto interno lordo, indicatori mensili di occupazione e disoccupazione, produzione industriale, bilancia commerciale. Nel 2009 sono state rilasciate per la prima volta le stime trimestrali dei Conti per i settori istituzionali delle famiglie e delle imprese, che integrano quelli relativi alle amministrazioni pubbliche ed è stata avviata la produzione corrente delle stime mensili sull'occupazione. Per i Conti nazionali tra i nuovi prodotti realizzati sono da citare la "Ricostruzione delle serie storiche regionali e provinciali" e le "Stime degli aggregati provinciali", per gli anni 2001-2006, relative agli occupati interni, alle unità di lavoro, al valore aggiunto ai prezzi base espresso in valori correnti. Inoltre, l'Istat produce le stime per la verifica dei parametri di Maastricht.

Il sistema delle indagini sociali è fra i più accurati e innovativi in Europa: tra le più note l'indagine sui consumi delle famiglie, che offre spunti utili al monitoraggio dell'esclusione sociale e delle condizioni di vita delle tipologie familiari a rischio di povertà, e quella sulle forze di lavoro. La serie delle indagini Multiscopo, inoltre, consente di cogliere stili di vita e aspetti della quotidianità.

Dal 2009 sono state introdotti numerosi nuovi lavori fra rilevazioni, elaborazioni e studi progettuali. Il settore che ha registrato il maggior numero di nuovi progetti è "Famiglia e

comportamenti sociali" seguito dal "Mercato del lavoro". Tra i lavori più interessanti introdotti nell'aggiornamento 2009 si possono citare la Realizzazione di archivi di numeri civici a livello comunale, la Rilevazione multiscopo sulle imprese, il Progetto europeo per la realizzazione dell'Archivio europeo dei gruppi multinazionali (EuroGroup Register). Da citare il sempre più diffuso sfruttamento integrato di archivi amministrativi e di fonti di dati già disponibili per limitare il peso statistico sui rispondenti.

L'Istat collabora inoltre con la Commissione statistica delle Nazioni Unite e con Eurostat; prende parte alle attività di comitati, task force e gruppi di lavoro istituiti presso le più importanti organizzazioni internazionali ed è impegnato nella cooperazione tecnica a favore dei paesi in via di sviluppo in modo da rafforzare i loro sistemi statistici nazionali.

Il sito web dell'Istat è ormai lo strumento privilegiato per la diffusione di dati e analisi statistiche con una crescita costante in termini di pagine visitate, visitatori e gigabyte scaricati. www.istat.it, disponibile dal 2010 anche in inglese, contiene più di 20 sistemi informativi tematici, aggiornati a cadenza mensile, che permettono di accedere direttamente all'informazione delle singole aree di produzione. All'interno del sito si trova anche il corporate data warehouse I.stat, disponibile anche in inglese, che consente di accedere a tutta la produzione dell'Istat sui fenomeni economici, sociali e ambientali. Il Cont@ct Centre – accessibile dal sito web - fornisce assistenza e consulenza personalizzate per trovare le informazioni di cui diverse categorie di utenti hanno bisogno.

Dai comunicati stampa alle novità editoriali, dagli approfondimenti alle conferenze stampa, l'Istat predispone strumenti diversificati per il lavoro dei media. È inoltre attivo lo sportello per i giornalisti, il servizio che fornisce assistenza attiva a tutti gli operatori del settore.

Vengono inoltre organizzati eventi per la presentazione di risultati di indagini e di dati rilevanti e convegni su temi di interesse tecnico scientifico. Con cadenza biennale, secondo quanto previsto dal d.lgs 322/1989 "Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica", viene convocata una Conferenza nazionale di statistica.

Alla fine del 2010 è stato inoltre avviata la costituzione di un Gruppo di indirizzo sulla misura del progresso della società italiana con l'obiettivo di integrare l'indicatore dell'attività economica, il Pil, con altri indicatori, compresi quelli relativi alle diseguaglianze (non solo di reddito) e alla sostenibilità (non solo ambientale).

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 anche 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

L'organizzazione

Il quadro complessivo dell'assetto organizzativo interno dell'Istat è conforme al principio della distinzione, di cui al d.lgs. 165/01 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.

Sono previsti, inoltre, 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.

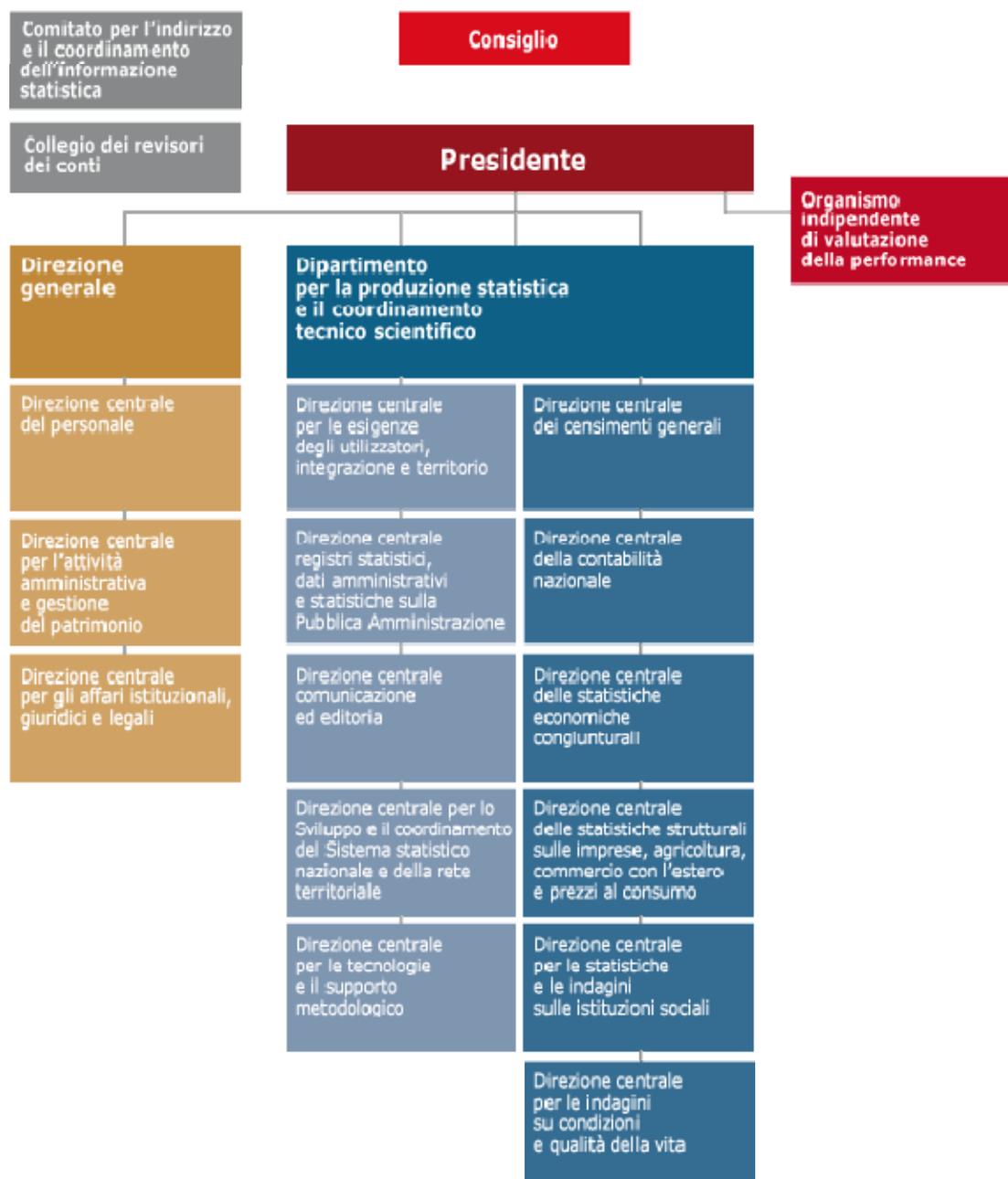
È stato inoltre istituito l'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), in attuazione del d.lgs. n. 150 del 2009 e posto al servizio degli Organi di governo e in posizione di autonomia rispetto alle altre strutture, con i compiti stabiliti dal medesimo decreto in materia di valutazione delle performance e controllo strategico.

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

- la Direzione Generale (DG) e il Dipartimento per la Produzione e il Coordinamento Tecnico-Scientifico (DPTS);
- le Direzioni Centrali;
- i Servizi e gli Uffici regionali.

La Direzione Generale è organizzata in tre Direzioni Centrali (a loro volta organizzate in Servizi) e due Servizi alle dirette dipendenze del Direttore Generale. Le Direzioni Centrali sono: la Direzione centrale del personale, la Direzione centrale per l'attività amministrativa e la gestione del patrimonio e la Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali. Tali strutture hanno la qualificazione di uffici giuridici e amministrativi dirigenziali di prima fascia e sono articolati in servizi giuridici e amministrativi, a cui sono preposti dirigenti di seconda fascia.

Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 31 dicembre 2010



Le undici Direzioni Centrali tecniche, operanti all'interno del DPTS, 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 degli Uffici regionali sono preposti dirigenti tecnici. La rete degli Uffici regionali 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.

Il personale

Al 31 dicembre 2010 il personale in forza presso l'Istituto ammontava a 2.306 unità, in aumento rispetto a fine 2009 (2.120 unità) soprattutto grazie all'assunzione di circa 240 unità personale a tempo determinato per i censimenti 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 60% del personale è laureato o in possesso di diplomi di specializzazione). La presenza di donne all'interno dell'Istituto è del 60% circa e, nell'ambito del 3,5% del personale che svolge funzioni dirigenziali (direttori e dirigenti di servizio), si attesta al 45% circa.

Tavola 1 – Alcuni indicatori quantitativi/qualitativi del personale

Indicatori	31/12/2009	31/12/2010
Età media del personale (anni)	48	47
Età media dei dirigenti (anni)	56,2	56,3
Tasso medio di crescita unità di personale negli ultimi 5 anni (personale di ruolo)	-0,63%	-0,58%
Personale a tempo determinato (unità)	4	247
Personale a tempo indeterminato (unità)	2109	2059
Quota del personale a tempo indeterminato	99,0%	89,3%
Quota di dipendenti in possesso di laurea	48%	60%
Quota di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%
Giornate di formazione (media per dipendente)	...	2,6
Personale assunto a tempo determinato/Totale personale	0	247
Stipendio medio percepito dai dipendenti (euro)	42.711	42.508

Il bilancio

Con riferimento al bilancio 2009, le entrate (al netto delle partite di giro) risultano pari a circa 177 milioni di euro. Le entrate per trasferimenti dello Stato, pari a circa 166 milioni di euro, rappresentano il 94% del totale delle entrate. Le entrate proprie (contratti, convenzioni di ricerca, vendita di pubblicazioni, fornitura dati, proventi patrimoniale), pari a circa 10 milioni di euro, rappresentano il 5% del totale; le altre entrate correnti la restante quota del 1%.

Le uscite della gestione finanziaria di competenza, espressa dagli impegni assunti nell'esercizio finanziario 2009, risultano quantificate in circa 238 milioni di euro, al lordo delle partite di giro. Le spese maggiormente rilevanti 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 2009 ha presentato un risultato negativo di circa due milioni di euro, derivante dal saldo tra la gestione di competenza negativa per circa 21 milioni di euro e da una gestione dei residui positiva per circa 18 milioni di euro.

Una utile rappresentazione del bilancio dell'Istituto è fornita da alcuni indici sintetici relativi agli ultimi due esercizi consolidati a consuntivo (Tavola 2)

Tavola 2 - Indici di Bilancio (anni 2008-2009)

	2008	2009
Autonomia finanziaria (accertamenti entrate proprie / accertamenti entrate totali - meno il mutuo per la sede unica)	5,6%	6,3%
Dipendenza finanziaria (entrate da trasferimenti da parte dello Stato / totale entrate - meno il mutuo per la sede unica)	94,4%	93,7%
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%
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%
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%
Rigidità della spesa corrente (impegni per spese di personale/accertamenti entrate correnti)	67,5%	69,0%
Equilibrio di bilancio (stanziamenti di entrata / stanziamenti di spesa)	87,0%	84,5%
Equilibrio di bilancio (Accertamenti / Impegni)	95,3%	90,9%

Per il 2011 la previsione delle entrate (al netto delle partite di giro e dei censimenti) risulta pari a circa 183 milioni di euro, di cui circa il 93,2% pari a circa 170,5 milioni di euro sono rappresentate dal trasferimento ordinario dello Stato. Le entrate proprie previste sono pari a circa 12 milioni di euro e rappresentano quasi il 7% del totale delle entrate.

Per quanto riguarda la dinamica delle uscite (sempre al netto delle partite di giro e dei censimenti) sono previste spese per circa 199,2 milioni di euro. Le spese previste maggiormente rilevanti sono quelle di funzionamento pari a 152,2 milioni di euro, le spese per interventi per un importo di 29,5 milioni di euro e le spese in conto capitale pari ad euro 17,4 milioni di euro (di cui 10 milioni per indennità di buonuscita).

L'equilibrio di bilancio è assicurato dalla previsione di utilizzo di circa 16 milioni dell'avanzo di amministrazione pregresso.

Nel corso del 2011 sono previsti sia dal lato delle entrate che da quello delle uscite 200 milioni di euro per i censimenti. Le spese preventivate ammontano a 192 milioni di euro per interventi, 5 milioni per spese di pubblicità e 3 milioni per spese di investimento.

3. Il sistema di pianificazione e di valutazione della performance

3.1 I sistemi di pianificazione

La pianificazione delle attività ha una lunga tradizione nell'Istituto. Peraltro, la struttura concettuale ed operativa della pianificazione è stata radicalmente rivista nel corso del biennio 2009-2010. Essa è regolata 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.

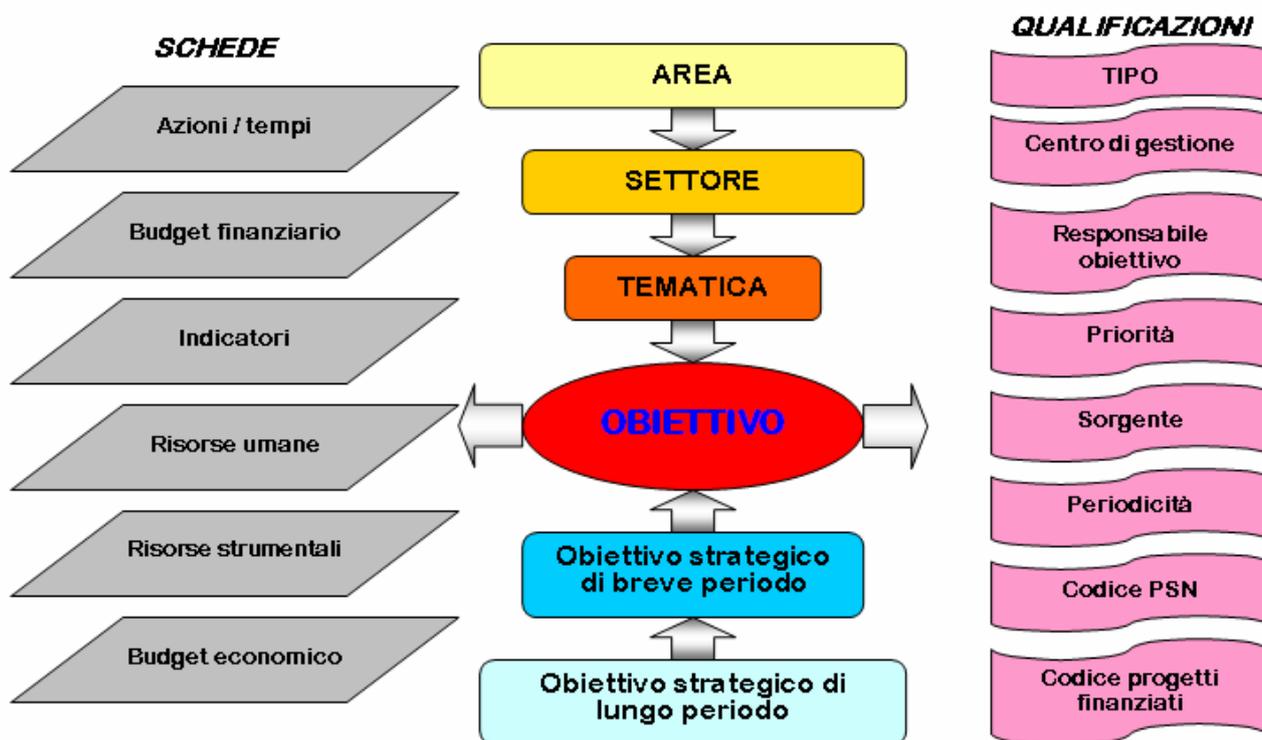
Il PSN stabilisce le rilevazioni statistiche e i lavori statistici di interesse pubblico affidate al Sistan. Esso è predisposto dall'Istat, con la collaborazione dei Circoli di qualità (gruppi di lavoro permanenti, per ciascun settore, composti da membri provenienti da diversi Enti del Sistan e coordinati 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 2, 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 2 - Schema della pianificazione operativa vigente



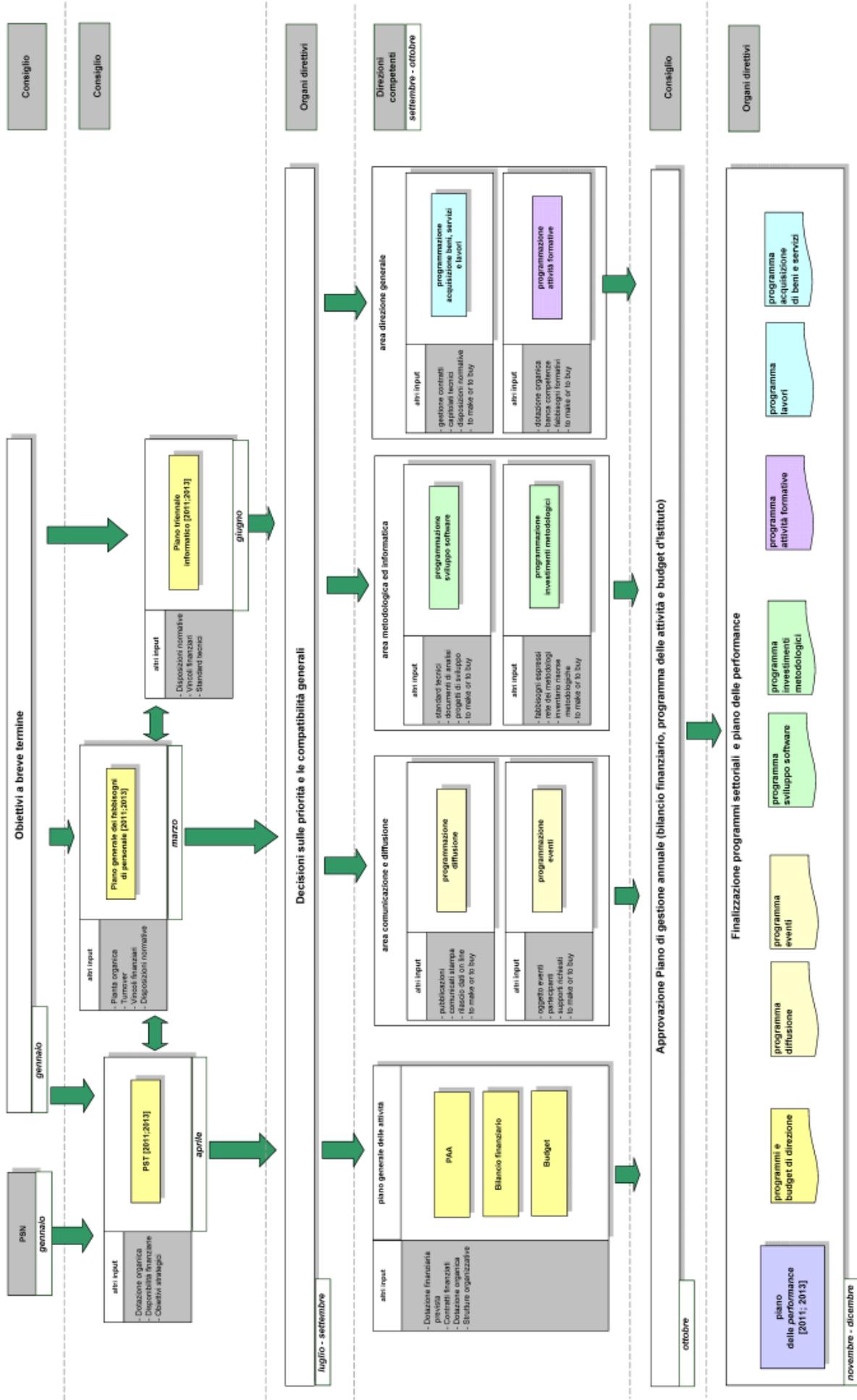
Altri strumenti di programmazione e pianificazione adottati in Istat sono:

- il piano triennale dei fabbisogni di personale;
- 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 3) che costituisce una linea di razionalizzazione dei momenti programmatori, soprattutto al fine di verificarne la coerenza ed eliminare inutili ridondanze informative.

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 3- Quadro dei Piani Istat



3.2 L'albero della performance

L'albero della performance dell'Istituto ruota dunque intorno all'unità minima di aggregazione delle attività correnti, cioè gli obiettivi operativi. Secondo quanto rappresentato nello Schema 2, i circa 1000 obiettivi operativi delle strutture dell'Istituto sono classificabili secondo due chiavi di lettura di pari dignità, ma con finalità diverse:

- la prima è quella per obiettivo strategico, direttamente legato alla Missione dell'Istituto. Tutte le attività dell'Istituto debbono contribuire al raggiungimento di un obiettivo di lungo periodo, secondo una classificazione basata sul criterio della prevalenza. Nel medio periodo, tuttavia, sono state selezionate alcune priorità, o accelerazioni, che costituiscono gli obiettivi a breve sui quali si concentra la valutazione della componente dirigenziale del piano della performance;
- la seconda è invece una classificazione per area tematica, meno rilevante dal punto di vista interno e della valutazione, ma particolarmente significativa dello sforzo che l'Istituto fa per contribuire alla conoscenza in vari settori economici e sociali. L'impegno di risorse su tali settori non è certo una *proxy* del risultato conseguito, ma può fornire una prima indicazione su sovra e sottodimensionamenti a fronte dei bisogni conoscitivi della collettività.

Date queste due fondamentali classificazioni, gli obiettivi operativi si qualificano per una serie di ulteriori informazioni, prime fra tutte quelle sulla responsabilità di attuazione, i costi e gli output previsti. Il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi contribuisce alla valutazione dei dirigenti responsabili delle strutture deputate al loro svolgimento e alla valutazione della performance individuale e di gruppo del resto del personale.

3.3 Il sistema di valutazione della performance

Naturalmente, una corretta gestione richiede non solo una forte struttura programmatoria, ma anche un sistema che valuti la performance effettiva rispetto ai programmi definiti a priori. Di conseguenza, a dicembre 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20/2010 il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, il quale potrà attingere ai dati e agli indicatori disponibili in ciascuno degli strumenti di pianificazione sopra ricordati. Le informazioni quantitative e gli indicatori validati che saranno usati per la misurazione e la valutazione confluiranno in una banca dati, disponibile presso l'Ufficio tecnico di supporto all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), al fine di predisporre serie storiche di dati. Il ciclo della performance è rappresentato nello Tavola 3, tratto dal Sistema suddetto.

In questo quadro si innesta l'adempimento del presente Piano della Performance, documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. La Tavola 3, estratta dal Sistema di misurazione recentemente approvato, 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. Da quanto finora rappresentato, risulta chiaro che la gran parte degli adempimenti previsti per il Piano della performance sono già insiti nel sistema vigente di programmazione e controllo dell'Istituto.

Tavola 3 – 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	Individuazione delle risorse finanziarie previste nel triennio e per l'anno	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Strutture competenti della direzione generale
Approvazione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale			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

4. Analisi del contesto

4.1 *Analisi del contesto esterno*

Nel corso dell'ultimo biennio l'Istat ha condotto un'approfondita analisi del contesto culturale, organizzativo e tecnologico nel quale l'Istituto opererà nei prossimi anni, sviluppando una riflessione sul posizionamento strategico dell'Istat non solo come fornitore centrale dell'informazione statistica al Paese e al resto del mondo, ma anche come 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 divenuta 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 networks 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 democratica 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. Gli strumenti sono l'istituzione del Consiglio nazionale degli utenti dell'informazione

statistica (CNUIS), come luogo di scambio e di identificazione delle priorità, l'ampliamento del datawarehouse I.Stat e 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 2010-2012 sia fortemente caratterizzato dallo svolgimento delle operazioni censuarie e ad esse sono state dedicate risorse e attenzioni particolari. Ma la tornata censuaria verrà 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.

4.2 Analisi del contesto interno

L'assetto organizzativo

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 regolamento di organizzazione approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 1 agosto 2000 (modificato nel 2002, nel 2003 e attualmente in fase di revisione) e del D.P.R. n. 166 del settembre 2010 "Regolamento recante il riordino dell'Istituto nazionale di statistica".

Il recente Regolamento definisce il numero e la tipologia delle strutture organizzative, nonché i criteri generali per il conferimento degli incarichi dirigenziali, ma rinvia tutta la disciplina di dettaglio (denominazione e individuazione delle competenze delle strutture organizzative, modalità di preposizione dei dirigenti, ecc.) al regolamento di organizzazione e agli atti organizzativi generali (AOG), adottati dal Consiglio. Questa scelta ha consentito di acquisire una notevole flessibilità, dando all'Istat la possibilità di modulare il proprio assetto organizzativo interno, adattandolo alle nuove esigenze sopravvenute.

L'iter di definizione del nuovo regolamento di organizzazione (e della nuova pianta organica) è ormai al termine, così come quello di nomina del nuovo Consiglio. Di conseguenza, a partire dal mese marzo 2011 l'assetto organizzativo dell'Istituto verrà rivisto attraverso:

- la revisione degli AOG esistenti, anche alla luce del decreto di riordino e del nuovo regolamento di organizzazione;
- la riorganizzazione delle strutture tecniche, dopo quella della Direzione Generale realizzata alla fine del 2010;
- la messa a regime della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche.

Naturalmente, i cambiamenti che verranno realizzati nel corso dell'anno dovranno essere sostenuti da un'adeguata comunicazione interna, nei confronti sia delle organizzazioni sindacali, sia di tutto il personale, così da cogliere in modo appropriato le innovazioni e le motivazioni che le hanno determinate.

Alcune ulteriori contingenze caratterizzeranno il 2011. All'inizio del 2011 verrà data esecuzione al nuovo disciplinare sulla gestione della mobilità interna, il quale consentirà di regolare in modo più moderno e positivo i trasferimenti di personale da una struttura organizzativa ad un'altra. Tale innovazione appare particolarmente importante alla luce della revisione dell'assetto organizzativo di cui alla sezione precedente.

Andrà poi a regime il sistema di *risk management* recentemente codificato in un'apposita procedura. 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.

Infine, nel 2011 verrà realizzata la piena integrazione tra le attività e il personale ex-ISAIE recentemente trasferite all'Istat. Tale integrazione richiederà particolare attenzione non solo a causa della tipologia dei nuovi compiti da svolgere a cura dell'Istituto (in particolare le previsioni), ma anche per le elevate e specifiche professionalità dei ricercatori e tecnologi trasferiti.

4.3 Gli obiettivi strategici a lungo termine

Nell'ottobre 2009 il Consiglio dell'Istat ha definito una struttura di obiettivi strategici a lungo termine che rappresenta per molti aspetti la conseguenza operativa dell'analisi del contesto in cui l'Istituto opera. Vista la loro recente approvazione non si è ritenuto di modificarne i contenuti, cosicché essi sono divenuti la griglia di riferimento per la preparazione del Programma strategico triennale (PST) e 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, massimizzando il coordinamento e l'efficienza del sistema;
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.

Di seguito, 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 non è scontato e che non si ritrova, attualmente, in tutto l'Istituto. Gli investimenti nei rapporti con l'utenza vengono talvolta visti, in maniera molto "miope", come una perdita di tempo, non comprendendo che, nei momenti in cui l'Istituto può finire sotto attacco da parte dei media o di un particolare gruppo d'interesse, è proprio la disponibilità di una "rete" di autorevoli voci che può intervenire per ristabilire la correttezza dell'informazione.

Discorso a parte merita poi il rapporto con le autorità comunitarie, dalla quale proviene ormai gran parte della domanda d'informazione statistica "obbligatoria". Se l'Istituto vuole rafforzare il proprio ruolo nei confronti dell'Eurostat esso 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, risulta 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, 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 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, rappresenta 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). Il Codice deve diventare, nel prossimo triennio, patrimonio comune del Sistema e produrre un'ondata di innovazione a tutti i livelli territoriali.

Allo stesso tempo, il Sistema presenta ancora 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. Tale attività va in primo luogo impostata operando quel coordinamento della modulistica utilizzata per fini amministrativi che la legge assegna all'Istat, nonché la definizione dei formati di trasmissione dei dati e dei metadati.

Nei prossimi tre anni l'Istat intende promuovere l'uso 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. Inoltre, si avvierà un lavoro sistematico sulla modulistica amministrativa, volta 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

Nel corso del 2010 il Sistema Statistico Europeo (SSE) è stato sottoposto a forti pressioni derivanti dalla "crisi Greca" e dalle critiche mosse alla capacità dell'Eurostat di monitorare con accuratezza il comportamento dei singoli istituti nazionali di statistica. L'instabilità finanziaria che ha investito l'area dell'euro 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. 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 ed alle celebrazioni del 150 anniversario dell'Unità d'Italia 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. L'impegno dell'Istat per la realizzazione, nel 2011, della Mostra delle Regioni potrebbe dare origine ad un museo permanente sulle caratteristiche dell'Italia di ieri, di oggi e di domani, nel quale la visualizzazione dei dati e l'interazione con questi ultimi dovrebbe svolgere un ruolo primario.

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. L'impoverimento delle competenze individuali e collettive non può essere tollerato da un ente di ricerca come l'Istat. Ciò richiede un profondo ripensamento del modo di fare formazione all'Istituto, allo scopo di massimizzare l'utilità di ogni risorsa impegnata in questo settore. 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.

5. Performance organizzativa e obiettivi del triennio

5.1 Lo schema di riferimento per la valutazione Performance organizzativa

L'organizzazione del lavoro ed i connessi sistemi di pianificazione e documentazione esistenti, basati su obiettivi strategici e obiettivi operativi rappresentano un valore acquisito nella cultura e nel comportamento dell'Istituto e dei suoi dipendenti. Essi consentono, come spiegato in precedenza, di giungere quasi ad una contabilità di tipo industriale del lavoro svolto dalle singole strutture dell'Istituto. Tuttavia, la misurazione della performance organizzativa, così come prevista all'art. 8 del d. lgs. 150/2009, richiede anche una lettura dei risultati conseguiti dall'Istituto in un'ottica di sintesi integrata e multidimensionale e un diverso approccio metodologico.

Tenuto conto anche dei suggerimenti della CIVIT e in linea con quanto stabilito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, si propone di adottare come schema di riferimento principale quello della catena delle performance e della *balanced scorecard* (BSC), ossia la costruzione di un sistema di indicatori di rilevanza strategica che misuri le aree di generazione del valore aggiunto:

- a) **outcome/effetti** in termini di impatto sulla società e soddisfazione degli *stakeholders*;
- b) **risultati/prodotti** in termini di efficacia ed efficienza gestionale;
- c) **processi/innovazione** in termini di innovazione organizzativa e miglioramento della qualità;
- d) **personale/ambiente di lavoro** in termini di valorizzazione e sviluppo delle competenze e delle professionalità e degli ambienti di lavoro.

La misurazione della performance organizzativa rappresenta per l'Istituto un'attività innovativa rispetto alla quale le esperienze interne sono saltuarie. Data la tipicità della missione istituzionale e delle caratteristiche dei processi gestiti, è opportuno immaginare una integrazione con strumenti di misurazione della dimensione qualitativa e prevedere una fase di sperimentazione e consolidamento¹. Tale fase non sarà di durata inferiore al triennio, in quanto andranno approfonditi almeno quattro ordini di questioni:

- il significato e la stabilità degli indicatori basati su dati quantitativi (ad esempio, quale *benchmark* adottare per la diffusione delle informazioni o per la qualità delle rilevazioni);
- la progettazione, l'esecuzione e la riflessione su analisi di tipo qualitativo (ad esempio, sulla reputazione e sulla soddisfazione);
- la definizione di un modello di impatto, basato presumibilmente su una struttura informativa economica, tipo bilancio sociale;
- la connessione tra indicatori di performance complessiva dell'organizzazione e indicatori di performance per area organizzativa o attribuiti alla responsabilità di singoli dirigenti.

Il presente Piano della Performance e il programma di lavoro per il primo anno è strettamente coerente con questa prospettiva. I quattro Quadri rappresentati nell'Allegato 2 - uno per ognuna delle dimensioni BSC, propongono un primo tentativo di integrazione delle dimensioni di valutazione finora considerate, in particolare:

¹ Con riferimento allo schema metodologico di riferimento, la delibera CIVIT 89/2010 analizza i tre principali framework di riferimento in questo ambito:

- *Balanced scorecard (BSC)*;
- *Performance Prism (PP)*;
- *Common Assessment Framework (CAF)*.

- quella sintetica basata sulle quattro dimensioni della *balanced scorecard*;
- quella prevista all'articolo 8 del d.lgs. 150/2009;
- quella adottata dall'Istituto nel sistema di valutazione della performance (allegato 1 della delibera del Presidente 20/2010);
- quella tradizionale dell'Istituto per obiettivo strategico.

Come si può notare la convergenza delle diverse dimensioni è abbastanza significativa e, tenuto conto che ogni obiettivo strategico ha dietro di sé una serie di obiettivi operativi che ad esso si riferiscono, la misurazione della performance appare possibile, anche se con diversi aspetti da approfondire.

In realtà, come risulta chiaro dallo stesso albero che si viene a determinare, l'analiticità delle misurazioni non fornisce da sola informazioni sufficienti per la misurazione della performance organizzativa complessiva, in assenza di un metodo e di un modello o, per lo meno di adeguati sistemi di ponderazione. È su questo punto e sulla scelta di opportuni indicatori, secondo quanto proposto nelle delibere CIVIT 89 e 112 che si concentrerà il lavoro metodologico del primo anno, ferma restando la misurazione di tutti gli elementi utili per la valutazione della performance individuale, alla quale è dedicato il capitolo 6.

In via provvisoria, anche al fine di giungere comunque già nel primo anno ad una valutazione complessiva, si potranno approfondire i seguenti passi metodologici:

- 1) adozione di una struttura schematica ed essenziale in cui le quattro aree di generazione di valore sono considerate equivalenti ai fini della performance organizzativa e quindi con peso specifico pari a 25/100;
- 2) costruzione di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata con riferimento ai singoli livelli organizzativi, che collega area della performance, obiettivo strategico, sottobiettivo o linea di azione, indicatore e target;
- 3) individuazione per ogni area di valore degli indicatori di riferimento e del target di riferimento;
- 4) compilazione della scheda anagrafica e di fattibilità di ciascun indicatore sulla base dello schema metodologico di cui alla delibera CIVIT 89/2010, par. 4.2 e 4.4;
- 5) assegnazione a ciascun indicatore di un peso ponderato in termini di contribuzione al risultato complessivo dell'area di riferimento;
- 6) studio dei vincoli di interdipendenza e consequenzialità, per tener conto degli effetti complessivi di mancate realizzazioni: la soddisfazione (prevalentemente area outcome) può decadere se non si realizza un prodotto previsto (area risultati), come anche per valutare i benefici secondari: la riduzione del carico sui rispondenti (area processi) migliora anche la percezione sociale (area outcome).

Ai fini della completezza della rappresentazione è di seguito riportato l'allegato 1 del Sistema di misurazione e valutazione approvato dall'Istituto e parte fondamentale del processo di aggiustamento metodologico che si intende intraprendere nel corso della realizzazione del Piano della Performance.

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 sì/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 (Presidenza, Direzione Generale, Dipartimento tecnico, Direzioni centrali, Servizi) e per livelli e classi di età

5.2 Gli obiettivi per il triennio 2011-2013

I principali progetti statistici e i risultati attesi

L'insieme delle azioni previste nel triennio dovrebbero consentire all'Istituto di operare una significativa trasformazione dei processi di acquisizione, elaborazione e diffusione dei dati. Da questo punto di vista, al termine del triennio, l'Istituto dovrebbe disporre di:

- un sistema profondamente rinnovato per la **cattura dei dati** presso le imprese, le famiglie e le istituzioni pubbliche. Vanno in questa direzione:
 - o lo sviluppo del "portale delle imprese", da sviluppare in collaborazione con l'Unioncamere e il Dipartimento dell'Innovazione;
 - o l'utilizzazione del linguaggio XBRL per la raccolta dei dati di bilancio presso le imprese, anche per fini statistici, da sviluppare in collaborazione con l'omonimo consorzio, di cui l'Istat è entrato a far parte;
 - o la riorganizzazione del sistema di raccolta dati di carattere demografico e sociale presso le istituzioni pubbliche e private;
 - o il completamento del passaggio ad un sistema CAWI nel settore delle statistiche agricole;
 - o la cattura diretta dei dati attraverso supporti PDA nell'ambito della rilevazione dei prezzi al consumo;
 - o la razionalizzazione del trasferimento all'Istat dei dati amministrativi da parte delle amministrazioni centrali dello Stato e delle autonomie locali;
 - o un profondo cambiamento nelle tecniche di rilevazione campo delle indagini sulle famiglie attraverso l'abbandono progressivo delle indagini PAPI presso le famiglie per aumentare qualità e tempestività ed in particolare:
 - il passaggio da PAPI a CAPI dell'indagine sui Consumi e di EU SILC a partire dal 2011;
 - il progressivo abbandono delle tecniche esclusivamente CATI dati i problemi di copertura;
 - la sperimentazione di tecniche di indagine miste CAPI-CATI-CAWI nell'ambito delle indagini multiscopo a partire dall'indagine sulla formazione continua nel 2012.

Ciò richiederà la creazione di un maggior coordinamento metodologico e tecnologico per la conduzione delle attività di raccolta e sistematizzazione dei dati in entrata.

- Una maggiore standardizzazione e armonizzazione delle tecniche di **trattamento, gestione ed archiviazione dei dati e metadati statistici**. Tra i progetti di maggiore rilievo in questo ambito si segnalano:
 - o lo sviluppo di un sistema integrato di metadati, che riunisca e semplifichi l'insieme dei sistemi esistenti, adottando lo standard SDMX, riduca l'onere per i produttori dei dati, l'utilità per gli utenti ed il riuso dei metadati nell'ambito del Sistan;
 - o l'ulteriore sviluppo della piattaforma ARMIDA per l'archiviazione dei microdati validati al termine dei processi di trattamento dei dati statistici; in questo ambito, verrà studiata la possibilità di costruire un data warehouse integrato di microdati d'impresa;
 - o la realizzazione di una piattaforma ARMIDA per i dati amministrativi ricevuti da altri enti e validati dall'Istat, così da facilitarne il riuso da parte di vari processi produttivi dell'Istituto;
 - o la reingegnerizzazione del sistema informativo della Contabilità Nazionale, in preparazione e a supporto dell'introduzione del nuovo Sistema dei Conti Nazionali;

- o il potenziamento degli strumenti software generalizzati a supporto della produzione statistica;
 - o il completamento del sistema di *disaster recovery*, grazie al quale l'Istituto metterà in piena sicurezza il proprio patrimonio informativo;
 - o la realizzazione del sistema informativo geografico, fondamentale infrastruttura per la gestione e la diffusione dei dati georeferenziati.
- Un sistema pienamente operativo per l'**audit della qualità**, dopo le sperimentazioni condotte nella prima parte del 2010, motore per l'innovazione metodologica ed organizzativa.

Infine, nel corso del triennio si porterà a compimento una riflessione complessiva sulle opportunità e sulle modalità di **gestione delle reti di rilevazione**, anche alla luce dell'evoluzione tecnologica ed organizzativa dell'Istat, della normativa esistente, nonché di fenomeni sociali che possono incidere sulle modalità di conduzione delle rilevazioni, specialmente di quelle sulle famiglie (abbandono della telefonia fissa, uso di Internet da parte delle famiglie, ecc.), e delle esperienze di gestione delle reti condotte nell'ambito delle indagini sulle famiglie in questi anni (indagine Forze di lavoro).

La politica di comunicazione è in fase di profonda revisione, secondo le linee approvate dal Consiglio. Essa punta ad un 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.) in quanto condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per un aumento del valore aggiunto fornito dall'Istat al Paese. Tale miglioramento, insieme ad **iniziative orientate al grande pubblico** quale la partecipazione dell'Istat alle celebrazioni del 150 anniversario dell'Unità d'Italia, le campagne di comunicazione istituzionale integrata o singole azioni verso i cittadini e pubblici intermedi (giornalisti) e l'avvio di un progetto verso i giovani e le scuole, dovrebbero produrre un cambiamento significativo dell'immagine dell'Istituto sia all'interno delle istituzioni, sia nel grande pubblico, con benefici effetti sulla fiducia nei confronti dell'Istat e sulla considerazione della statistica ufficiale, anche da un punto di vista delle risorse da destinare ad essa.

In termini di rapporto con l'utenza e di nuovi strumenti per rendere il patrimonio informativo dell'Istat più accessibile e fruibile, oltre che il nuovo sito web previsto per dicembre 2010, nel corso del triennio 2011-2013 le principali azioni che si intende realizzare sono le seguenti:

- Istituzione e andata a regime del **Consiglio nazionale degli utenti dell'informazione statistica (CNUIS)**, luogo di interazione con l'utenza e di identificazione delle priorità da porre alla base dell'azione dell'Istituto e del resto del Sistema statistico nazionale.
- **Ampliare il datawarehouse I.Stat**, così da ricomprendere in esso tutta informazione prodotta dall'Istat, inclusi i sistemi informativi tematici la cui gestione non richiede piattaforme di diffusione ad hoc.
- Potenziare la **diffusione integrata dei dati territoriali**, sia sviluppando ipercubi integrati di dati regionali all'interno del datawarehouse I.Stat, sia attribuendo agli Uffici territoriali dell'Istat un ruolo più attivo nella diffusione dell'informazione territoriale in occasione del rilascio di comunicati stampa e tavole di dati.
- Migliorare l'**accesso ai microdati dell'Istituto**, attraverso il completamento dell'accesso al laboratorio ADELE attraverso gli uffici regionali ed il rilascio di nuovi file per la ricerca, maggiormente adatti al soddisfacimento delle esigenze degli utenti. In questo ambito si inquadra anche il progetto per la **realizzazione del Data Archive** per l'Italia, in collaborazione con la Banca d'Italia.
- Sviluppare ulteriormente il sistema SMART, già disponibile su Internet, per la **produzione di stime per piccole aree** a partire dalle rilevazioni sulle famiglie, così da soddisfare una domanda crescente di dati per analisi e politiche locali.
- L'Istituto adotterà **avanzati strumenti di visualizzazione dei dati**, così da favorire l'utilizzo dell'informazione prodotta da parte di un pubblico più ampio e meno specializzato. Inoltre, l'utilizzazione di **strumenti di social network** dovrebbe ampliare l'uso dei dati da parte della collettività, accrescendo la reputazione dell'Istat.

- La completa **digitalizzazione della biblioteca** renderà fruibile il patrimonio librario in essa contenuto ad un pubblico più vasto, in linea con le migliori pratiche adottate a livello internazionale.
- Lo **sviluppo dell'editoria digitale** consentirà una più agevole utilizzazione dei prodotti dell'Istituto, ridurrà i costi di produzione e consentirà di sviluppare nuove collaborazioni con il mondo editoriale.

Accanto alle attività direttamente orientate a migliorare l'efficienza e la qualità della produzione dell'Istat, il prossimo triennio vedrà importanti innovazioni dirette al Sistema statistico nazionale. Molto dipenderà dall'iter della revisione del d.lgs. 322/89, la quale deve affrontare alcuni nodi irrisolti dell'attuale configurazione, quale il rapporto tra enti centrali e autonomie locali, il ruolo degli uffici di statistica, il finanziamento delle attività statistiche. Indipendentemente da tale evoluzione, il Sistema ha deciso di dotarsi di nuovi strumenti di gestione e di rafforzare quelli già esistenti. In particolare:

- la messa a regime delle **azioni per l'applicazione del Codice italiano della statistica ufficiale**, così da assicurare un miglioramento complessivo della qualità dei dati prodotti dal Sistema;
- le innovazioni apportate alla struttura ed al funzionamento dei **cerchi di qualità** consentiranno l'elaborazione di un Programma Statistico Nazionale 2014-2016 più coerente, accrescendo l'integrazione tra i dati prodotti dai vari enti del Sistema e minimizzando le eventuali duplicazioni tra le attività di questi ultimi;
- un maggiore impegno dell'Istat nel coordinamento della **modulistica** utilizzata a fini amministrativi e nella definizione dei **formati per lo scambio di dati statistici** tra le pubbliche amministrazioni consentirà un aumento dell'efficienza delle attività in questo campo, facilitando l'integrazione tra le fonti e la riutilizzabilità dei dati;
- **l'estensione del datawarehouse I.Stat** al fine di ricomprendere dati prodotti da altri enti del Sistan (all'interno del Portale della Pubblica Amministrazione, da sviluppare insieme al Dipartimento per la funzione pubblica) consentirà di migliorare l'accessibilità e interpretabilità delle informazioni disponibili, nonché di offrire agli enti meno dotati di risorse tecnologiche adeguate una piattaforma mediante la quale raggiungere gli utenti finali, dando visibilità alla funzione statistica;
- l'Istat avvierà relazioni con numerosi ministeri e altri enti del Sistan allo scopo di **miglior definire le rispettive competenze nella produzione di dati di natura settoriale**. Le aree sulle quali si concentrerà l'attenzione nel prossimo triennio riguardano: l'agricoltura, l'istruzione, la giustizia, le migrazioni, il lavoro, la sanità e la gestione delle anagrafi.

Nell'area della produzione statistica molti sono i progetti innovativi che verranno sviluppati nel prossimo triennio. In estrema sintesi, essi riguardano:

- la realizzazione dei **censimenti generali** del 2011 e lo sviluppo della **strategia 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 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 delle 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:
 - o le statistiche strutturali sulle imprese;
 - o le statistiche congiunturali sulle imprese, con l'avvio delle rilevazioni sui prezzi all'importazione e sui prezzi alla produzione dei servizi di mercato;
 - o la contabilità nazionale e lo sviluppo di conti satellite (ambiente, ricerca e sviluppo, turismo);

- o le statistiche sull'istruzione e la cultura;
- o le statistiche sanitarie;
- o le statistiche sulla criminalità;
- o l'indagine sui consumi delle famiglie;
- o l'indagine EU SILC;
- o l'indagine sulla domanda turistica;
- o Il sistema di indagini multiscopo.

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, la conduzione di indagini su: discriminazione, integrazione sociale degli stranieri, homeless e professioni. Lo sviluppo degli indicatori sullo sviluppo sostenibile e sul benessere sarà completato, cercando di integrare le due linee di attività secondo quanto proposto dall'OCSE e dalla Commissione "Stiglitz". Attenzione verrà posta allo sviluppo di azioni idonee a migliorare l'offerta informativa sui temi della criminalità e dell'immigrazione.

L'obiettivo complessivo da conseguire nel prossimo triennio per tutta la produzione statistica è quello di aumentare la tempestività nel rilascio dei dati (specialmente nell'area delle statistiche economiche congiunturali e delle statistiche sociali), di migliorare la coerenza dei prodotti e guadagnare 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.

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.

L'innovazione organizzativa

Molti sono 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 sintetizzate:

- andata a regime del **nuovo sistema informativo del personale**. Ciò, insieme ad importanti innovazioni nei sistemi di reclutamento del personale, dovrebbe produrre un significativo miglioramento di tutti gli aspetti gestionali che concernono il personale;
- sviluppo di un **sistema di risk management**, 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; un'attenzione speciale verrà posta al miglioramento del sistema di **programmazione e gestione delle gare**, con particolare riferimento alla gestione del contratto;
- 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;

- perfezionamento del **sistema di programmazione** e sviluppo di **indicatori di reporting strategico**, così da migliorare la valutazione delle performance delle singole strutture;
- **miglioramento del sistema delle sanzioni** nei confronti dei non rispondenti alle indagini statistiche.

Nel prossimo triennio le strutture amministrative dovranno fronteggiare impegni molto gravosi per sostenere le attività censuarie, il che richiederà un investimento particolare in termini di risorse umane e strumentali. 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. Infine, continuerà l'impegno per migliorare la qualità delle sedi dell'Istituto.

Appendice 1 - Principali attività previste nel triennio 2011-2013 per obiettivo strategico

- 1. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti**
 - Istituzione del Consiglio 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
 - o Sviluppo delle statistiche sulle migrazioni e delle statistiche demografiche
 - o Miglioramento dell'archivio INA-SAIA, anche in relazione alle attività censuarie
 - o Sviluppo di un sistema informativo sui servizi sociali
 - o Andata a regime del sistema informativo sulle professioni
 - o Nuova indagine su presidi socio-assistenziali con acquisizione dati via web
 - o Riorganizzazione delle statistiche su istruzione e cultura
 - o Riorganizzazione delle statistiche sanitarie
 - o Razionalizzazione dell'indagine sugli incidenti stradali
 - o Rilevazioni sugli sbocchi professionali dei dottori di ricerca, dei laureati e dei diplomati
 - o Rilevazione sui musei non statali
 - o Rilevazione sui servizi all'infanzia
 - o Indagine su nascite e parti

 - Conti nazionali
 - o Revisione dei conti nazionali per la nuova classificazione NACE
 - 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
 - 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
 - o Reingegnerizzazione delle indagini strutturali imprese
 - Messa a regime delle review di qualità
4. **Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività**
 - Revisione del d. lgs. 322/89
 - Nuovo sito web Sistan
 - Rilancio dei circoli di qualità
 - 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 amministrativi
6. **Contribuire allo sviluppo del Sistema Statistico Europeo e favorire la cooperazione internazionale in campo statistico**
 - Sviluppo dei progetti di cooperazione verso il Mediterraneo
 - 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
 - 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
 - Digitalizzazione della biblioteca
 - Passaggio ad un nuovo modello di editoria digitale
 - 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
 - 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

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Le priorità per il 2011

Dato il quadro degli obiettivi triennali appena definito, nell'ambito degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio, sei sono le linee principali lungo le quali muoversi nel corso del 2011 per aumentare la performance dell'Istat e dell'intero Sistema statistico nazionale:

- **innovare i processi per recuperare efficienza**, anche grazie ad investimenti nelle infrastrutture *corporate* (ad esempio, sulla raccolta e la diffusione dei dati), così da risparmiare risorse per reinvestirle nelle nuove attività;
- **accelerare il miglioramento della qualità** dei processi e dei prodotti statistici, puntando alla pertinenza ed alla tempestività come elementi prioritari, stimolando cooperazione tra settori produttivi e con soggetti esterni operanti nel mondo della ricerca, dell'associazionismo professionale e della società civile;
- **innovare i prodotti, i servizi e l'immagine** dell'Istituto, stabilendo alleanze con altre componenti del mondo produttivo e della società civile, per accrescere l'autorevolezza della statistica ufficiale e l'uso dei dati;
- **definire le infrastrutture per la statistica del prossimo decennio**, in termini di reti e strumenti di rilevazione, di archivi amministrativi e del loro utilizzo a fini statistici, di superamento dei censimenti classici, ecc.;
- **riformare il Sistema statistico nazionale**, non solo attraverso nuovi strumenti normativi, ma anche mediante un diverso modo di interagire tra strutture centrali e autonomie locali, beneficiando delle opportunità offerte dall'innovazione istituzionale e tecnologica;
- **innovare la cultura** di chi opera nel Sistema statistico nazionale e di chi utilizza l'informazione statistica, specialmente i media e le nuove generazioni.

6.2 L'impegno dell'Istituto sugli obiettivi pianificati e la coerenza con il bilancio

Al fine di fornire alcune misure sintetiche dell'impegno di risorse che l'Istituto normalmente attribuisce agli obiettivi strategici nelle tavole 4, 5 e 6 sono rappresentate la ripartizione delle spese previste nel bilancio 2011 rispettivamente per singolo obiettivo di lungo periodo, per area tematica e per centro di responsabilità.

Tutte e tre le tavole sono state elaborate al lordo delle spese censuarie previste per il 2011 (poco meno di 200 milioni di euro) e sono state rese coerenti con i dati di bilancio preventivo 2011. È importante notare che il principio di competenza economica, applicato alla redazione del bilancio previsionale, consente di ritenere che i costi previsti siano sostanzialmente coincidenti con le spese iscritte a bilancio, a meno di alcune spese di investimento. In altri termini, i costi indicati corrispondono all'effettiva disponibilità di risorse per finalità o per Direzione e quindi rappresentano i budget ad esse assegnati. Sul piano metodologico, ancora, 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 6, in particolare, 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 4 – Costi del personale, diretti e totali per obiettivo strategico a lungo termine (euro) (Programma 2011)

OBIETTIVO STRATEGICO A LUNGO TERMINE	PERSONALE* (anni- persona)	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DIRETTI	COSTI GENERALI	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
Valutare le esigenze informative	93	4.458.654	36.630	1.368.357	5.863.641	1,5
Produrre informazione statistica rilevante	1.343	66.057.477	227.378.311	20.272.977	313.708.765	79,1
Condurre ricerche metodologiche e applicate	116	6.396.092	14.028	1.962.955	8.373.075	2,1
Sviluppare il Sistan	42	2.313.282	27.400	709.944	3.050.626	0,8
Favorire lo sviluppo dei sistemi informativi della PA	71	3.513.463	250.797	1.078.278	4.842.538	1,2
Contribuire allo sviluppo del SSE	33	1.735.232	176.592	532.541	2.444.365	0,6
Diffondere e comunicare l'informazione statistica e le analisi	166	8.539.345	371.618	2.620.717	11.531.680	2,9
Promuovere la formazione e la cultura statistica	17	939.463	73.720	288.320	1.301.503	0,3
Sviluppare processi amministrativi e gestionali	616	32.711.223	1.336.550	10.039.043	44.086.816	11,1
Migliorare capitale umano e condizioni di lavoro	19	1.065.069	-	326.869	1.391.938	0,4
Totale	2.516	127.729.300	229.665.646	39.200.000	396.594.946	100,00

* Il personale comprende 385 risorse aggiuntive e relativi costi.
* Nei costi diretti sono inclusi circa 197.600.000 per i Censimenti

Tavola 5 – Costi del personale, diretti e totali per aree tematiche (euro) (Programma 2011)

AREA	PERSONALE* (anni- persona)	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DIRETTI	COSTI GENERALI	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
Territorio ed ambiente	111	5.366.142	22.401	1.646.864	7.035.407	1,8
Popolazione e società	445	21.324.570	203.834.390	6.544.490	231.703.450	58,4
Amministrazioni pubbliche e servizi sociali	129	6.419.445	3.179.095	1.970.122	11.568.662	2,9
Mercato del lavoro	95	4.647.353	14.566.283	1.426.268	20.639.904	5,2
Sistema economico	289	13.960.014	3.562.824	4.284.315	21.807.153	5,5
Settori economici	240	11.572.245	2.342.287	3.551.511	17.466.043	4,4
Conti economici finanziari	162	8.644.870	115.010	2.653.102	11.412.982	2,9
Metodologie e strumenti generalizzati	133	7.062.632	25.220	2.167.515	9.255.367	2,3
Servizi intermedi e generali	856	45.572.081	2.018.136	13.986.028	61.576.245	15,5
Non classificato	56	3.159.948	-	969.785	4.129.733	1,0
TOTALE	2.516	127.729.300	229.665.646	39.200.000	396.594.946	100

* Il personale comprende 385 risorse aggiuntive e relativi costi.

* Nei costi diretti sono inclusi circa 197.600.000 per i Consistenti

Tavola 6 – Numero obiettivi, anni-persona e costi totali per centro di responsabilità (costi in euro)
(Programma 2011)

DIREZIONE	NUMERO OBIETTIVI	PERSONALE* (anni-persona)	COSTI TOTALI	RIPARTIZIONE % COSTI TOTALI
DCCE	20	78	5.292.073	1,3
DCCN	108	142	10.234.597	2,6
DCCG	26	224	210.761.534	53,1
DCSC	95	196	13.930.707	3,5
DCET	35	121	8.990.013	2,3
DCCV	72	229	37.142.608	9,4
DCMT	72	251	16.695.110	4,2
DCAR	76	153	10.859.723	2,7
DCIS	104	112	11.032.871	2,8
DCSP	146	252	20.401.202	5,1
DCIG	27	27	1.952.437	0,5
DCAP	30	141	8.914.273	2,2
DCSR	149	364	24.186.545	6,1
DCPF	40	112	7.304.840	1,8
DGEN	26	69	5.240.736	1,3
PRES (comprende UTS)	9	25	2.181.448	0,6
DPTS	14	20	1.474.229	0,4
TOTALE	1049	2.516	396.594.946	100

* Il personale comprende 385 risorse aggiuntive e relativi costi.

* Nei costi sono inclusi circa 197.600.000 per i Censimenti

6.3 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'assegnazione di obiettivi di performance individuale al personale dirigenziale costituisce il passo centrale del Sistema di valutazione approvato. Come è stato stabilito in tale sistema, il loro raggiungimento contribuisce per il 35% alla valutazione. Un ulteriore 35% deriva dal raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura diretta ed infine, il 30% della valutazione dipende dalle schede relative al comportamento organizzativo.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale derivano direttamente dalle linee strategiche a breve termine, declinandone le priorità più urgenti per il 2011. Lo Schema 4 fornisce il quadro sintetico delle attribuzioni, mentre di seguito si presenta una tavola sinottica con la descrizione per esteso delle sigle delle Direzioni.

SIGLE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE al 31 gennaio 2011

PRES	Presidenza
<i>Uts</i>	<i>Ufficio tecnico di supporto dell'Organismo indipendente di valutazione della performance</i>
DGEN	DIREZIONE GENERALE
<i>DCPF</i>	<i>Direzione centrale del personale</i>
<i>DCAP</i>	<i>Direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio</i>
<i>DCIG</i>	<i>Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali</i>
DPTS	DIPARTIMENTO PER LA PRODUZIONE STATISTICA E IL COORDINAMENTO TECNICO SCIENTIFICO
<i>DCET</i>	<i>Direzione centrale esigenze degli utilizzatori, integrazione e territorio</i>
<i>DCCG</i>	<i>Direzione centrale dei censimenti generali</i>
<i>DCAR</i>	<i>Direzione centrale registri statistici, dati amministrativi e statistiche sulla Pubblica Amministrazione</i>
<i>DCSP</i>	<i>Direzione centrale delle statistiche strutturali, sulle imprese, agricoltura, commercio con l'estero e prezzi al consumo</i>
<i>DCSC</i>	<i>Direzione centrale delle statistiche economiche congiunturali</i>
<i>DCSR</i>	<i>Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento del Sistan e della rete territoriale</i>
<i>DCMT</i>	<i>Direzione centrale per le tecnologie e il supporto metodologico</i>
<i>DCCV</i>	<i>Direzione centrale per le indagini su condizioni e qualità della vita</i>
<i>DCIS</i>	<i>Direzione centrale per le statistiche e le indagini sulle istituzioni sociali</i>
<i>DCCN</i>	<i>Direzione centrale della contabilità nazionale</i>
<i>DCCE</i>	<i>Direzione centrale comunicazione ed editoria</i>

Schema 4 - Quadro sintetico degli obiettivi di performance individuale dei direttori

Obiettivi a breve	Sotto-obiettivo	2011
1. Condurre i censimenti generali	1.1 Censimento agricoltura	Dott. A. Mancini DCCG
	1.2 Censimento popolazione e abitazioni	
	1.3 Censimento economico	
2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione	2.1 Statistiche economiche a breve termine	Dott. G.P. Oneto DCSC
	2.2 Statistiche economiche strutturali	Dott. R. Monducci DCSP
	2.3 Statistiche sociali	Dott. S. Gazzelloni DCIS
	2.4 Statistiche sulla pubblica amministrazione	Dott. M. Calzaroni DCAR
	2.5 Aggiornamento degli archivi delle unità	
	2.6 Sviluppo metodologico e dei sistemi informativi per il miglioramento della qualità della produzione statistica	Dott. P. Falorsi DCMT
3. Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali	3.1 Benchmark 2011 e ricostruzione delle serie storiche	Dott.ssa L. Picozzi DCCN
	3.2 Identificazione e sviluppo di nuove fonti, revisione delle metodologie, della base informativa e dei sistemi di diffusione	
	3.3 Sviluppo della contabilità integrata economica, sociale e ambientale e delle valutazioni del capitale umano, naturale e sociale	
4. Sviluppare un sistema di risk management e mettere in sicurezza i vari sistemi	4.1 Sviluppo del sistema di risk management	Dott. G. Fontanarosa DGEN
	4.2 Mettere in sicurezza il patrimonio informativo	Dott. P. Falorsi DCMT
5. Potenziare gli strumenti di diffusione e comunicazione dell'informazione statistica	5.1 Datawarehouse e nuovi strumenti di visualizzazione	Dott. G.A. Barbieri DCET
	5.2 Nuovo sito web	Dott.ssa P. Cacioli DCE
	5.3 Editoria digitale e sviluppo dell'ufficio stampa nella prospettiva web 2.0	
	5.4 Migliorare il rilascio di microdati per la ricerca	Dott. G.A. Barbieri DCET
	5.5 Contribuire alle celebrazioni del 150° anniversario dell'unità d'Italia	Dott. R. Malizia DCSR
6. Riorganizzare il sistema di programmazione, controllo e valutazione dell'attività dell'Istat ed aumentare l'efficienza dei processi statistici ed amministrativi	6.1 Ridefinire i sistemi di programmazione e monitoraggio delle procedure di acquisizione dei beni e servizi	Dott.ssa L. D'Orio DCAP
	6.2 Introdurre l'audit per la qualità dei processi amministrativi	Dott. G. Fontanarosa DGEN
	6.3 Digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali	
	6.4 Revisione e miglioramento delle norme e delle regole di funzionamento dell'Istituto	Dott.ssa G. Bellitti DCIG
7. Migliorare la politica delle risorse umane e le condizioni di lavoro attraverso la riorganizzazione e la ristrutturazione delle sedi	7.1 Introdurre nuovi sistemi di reclutamento e avanzamento integrati con il sistema informativo del personale	Dott. G. Fontanarosa DCPF
	7.2 Revisione e innovazione dei procedimenti relativi al trattamento economico e previdenziale	
	7.3 Investimenti per migliorare la qualità delle sedi e progetto sede unica	Dott.ssa L. D'Orio DCAP
8. Introdurre nuovi strumenti per il coordinamento e lo sviluppo del Sistema Statistico Nazionale	8.1 Introdurre il codice della statistica italiana e sviluppare il sistema di incentivi/disincentivi per la sua applicazione	Dott. R. Malizia DCSR
	8.2 Dare attuazione alla normativa sulla modulistica e sui formati per lo scambio di dati statistici	
	8.3 Revisione e miglioramento della regolamentazione del Sistema statistico nazionale	Dott.ssa G. Bellitti DCIG
9. Sviluppare il progetto Stat 2015	9.1 Ridefinire i sistemi di acquisizione dati delle indagini presso le famiglie	Dott.ssa V. Buratta DPTS
	9.2 Ridefinire i sistemi di acquisizione nelle indagini presso le imprese e istituzioni	
	9.3 Ridefinire la disciplina tecnica e organizzativa delle rilevazioni dell'Istat	
10. Sviluppare un sistema integrato di misurazione del benessere	10.1 Definizione di una tassonomia e predisposizione di un prodotto specifico	Dott.ssa L.L. Sabbadini DCCV
	10.2 Estensione delle rilevazioni	
	10.3 Aumento della tempestività delle indagini socio-economiche sulle famiglie	

6.4 L'impegno delle Direzioni sugli obiettivi operativi

Come indicato più volte, l'attività dell'Istituto è organizzata su un migliaio di obiettivi operativi. Il loro regolare perseguimento fa sì che l'Istituto continui a produrre regolarmente tutta l'informazione statistica necessaria al Paese e al sistema europeo, nonché tutti i servizi di supporto. Una ripartizione dell'impegno per singola Direzione sugli obiettivi operativi è già stata rappresentata nella Tavola 6, con riferimento al programma annuale 2011. Il dettaglio degli obiettivi operativi è presentato nell'Allegato 3 - Programma annuale di attività, che fornisce anche il quadro degli obiettivi articolati per servizio.

Per comprendere meglio il contenuto di tale sistema di pianificazione e come esso contribuisca ampiamente a misurare la performance dell'organizzazione sono di seguito richiamate alcune schermate. Esse sono conseguenti alla progettazione del sistema avviata con l'albero della performance presentato nella Schema 2 a pagina 13.

La fase pianificatoria

I dati raccolti sugli obiettivi operativi dell'Istat dal sistema informativo Libra PC si dividono in informazioni riguardanti l'anagrafica generale dell'obiettivo e informazioni di dettaglio riferite all'anno di cui si sta effettuando la programmazione, sulle risorse impegnate nell'obiettivo, sulle fasi di svolgimento dello stesso e sugli indicatori di risultato.

Nella scheda dell'anagrafica dell'obiettivo (Figura 1) vengono indicati, tra l'altro, oltre al codice univoco identificativo e alla descrizione dell'obiettivo, la tipologia dell'obiettivo, il Centro di gestione (CDG) con il relativo responsabile, il responsabile dell'obiettivo, l'obiettivo strategico e la tematica entro cui è collocato l'obiettivo operativo.

Figura 1 Scheda anagrafica obiettivo

The screenshot shows a software window titled "Obiettivo 2011/OB0425_11 - (PdO Iniziale)". The form contains the following fields and data:

- Tipo: 01.01
- Statistica da indagine PSN Anno: 2011
- Data Reg.: 01/01/2011
- Stato: Provvisorio
- Codice: OB0425_11
- Rilevazione sulle piccole e medie imprese
- Responsabile: [REDACTED]
- CDG: 30182600
- SSiF - U.O. Statistiche sui risultati econorr
- Resp.Cdg: [REDACTED]
- Identif.: 00051
- *** Obiett.Ripetitivo ***
- Ufficiale:
- PdO Base:
- Canc.:
- it: 00/00/0000
- Rilevazione sulle piccole e medie imprese e sull'esercizio di arti e professioni (PMI)
- Atto: [REDACTED]
- Descr.Breve: Ril. PMI
- Sorg.: 10
- Tipo psr: 10
- Period.: 011
- Esercizi: PA11
- Gen.Obiett.: [REDACTED]
- Costi: [REDACTED]
- PSN: IST-00954
- Rilevazione su Ob.Strat.: 02.02.02
- Prog.Finanz.: NON FINANZIATI (non finanziarie)
- Temat.: T050102 - Comportamenti e risultati economici delle imprese
- Resp.Obiett.: [REDACTED]
- Rinum.Righe: [REDACTED]
- Eve/Doc.: [REDACTED]

Below the form fields is a table with the following data:

Canc.	Riga	Tipo	Descrizione	%Peso ...	Inizio Prev.	Fine Prev.	U.M.	Quant
<input type="checkbox"/>	1	STA-10	progettazione / campionamento	10,000	01/01/2011	30/04/2011		
<input type="checkbox"/>	2	STA-20	raccolta dati / codifica e revisione dei modelli di	40,000	01/01/2011	31/12/2011		
<input type="checkbox"/>	3	STA-30	trattamento e validazione dei dati / elaborazione	40,000	01/01/2011	31/12/2011		
<input type="checkbox"/>	4	STA-40	analisi / rilascio / diffusione dei risultati	10,000	01/01/2011	31/12/2011		
			Riepilogo Azioni	100,000	01/01/2011	31/12/2011		

L'obiettivo operativo è quindi articolato in azioni/tempi (Figura 2) che si svolgono nel corso dell'anno di riferimento. Le azioni/tempi possono avere durate diverse e possono anche svolgersi contemporaneamente. Ad ognuna è assegnato un peso % in base alla loro rilevanza nell'ambito dell'obiettivo la cui somma totale deve essere 100. Le azioni/tempi, che possono essere descritte liberamente, sono state categorizzate in undici tipologie, suddivise a loro volta tra tipologie statistiche e tipologie organizzative. Ad ogni azione/tempo può essere assegnato un responsabile.

Figura 2 Scheda azioni/tempi

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.			
Canc.	Riga	Tipo	Descrizione	%Peso ...	Inizio Prev.	Fine Prev.	U.M.	Quant	
	1	STA-10	progettazione / campionamento	10,000	01/01/2011	30/04/2011			
	2	STA-20	raccolta dati / codifica e revisione dei modelli di	40,000	01/01/2011	31/12/2011			
	3	STA-30	trattamento e validazione dei dati / elaborazione	40,000	01/01/2011	31/12/2011			
	4	STA-40	analisi / rilascio / diffusione dei risultati	10,000	01/01/2011	31/12/2011			
Riepilogo Azioni				100,000	01/01/2011	31/12/2011			

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.			
Quant.Prev.	Resp.	Generalità Resp.	Cdg	Cdg - Descrizione	Stato	Sta			
120,00	003640								
365,00	003640								
365,00	003640								
365,00	003640								

Nella scheda Risorse Umane (Figura 3) viene elencato il personale impegnato nell'obiettivo operativo. Il personale già presente in istituto è indicato nominativamente, mentre per le richieste di personale aggiuntivo, quando il programma non è ancora consolidato, viene indicato un dipendente generico specificando il livello e il tipo di rapporto (Ruolo o Non Ruolo). Deve inoltre essere indicata la fonte di finanziamento del personale aggiuntivo. Con la percentuale di impiego si indica l'impegno della risorsa nello specifico obiettivo, in riferimento al totale del tempo lavorabile nel corso dell'anno. Questa informazione consente di valutare le risorse umane impegnate sull'obiettivo in termini di anni-persona. Il costo viene calcolato automaticamente in base a costi standard dati per livello e per tipo di rapporto, rapportati alla percentuale di impiego e alla data di inizio e fine.

Figura 3 Scheda Risorse Umane

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.				
Canc.	Riga	Dipendente	Generalità/Descrizione		Nr.	%Impiego	Data Inizio	Data Fine	GG	%Finanz.
	1	003640			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	2	003494			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	3	024837			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	4	002480			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	5	DIPGEN3TURN			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	6	025551			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	7	003301			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	8	003448			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	
	9	001405			1,0	100,000	01/01/2011	31/12/2011	365	

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.		
%Finanz.c/Ente	Costo	Rapp.Lav.	Descr.Rapp.Lav.	Liv.retr.	Descr.liv.retr.	Nota		
100,000	74.349,28R		ruolo	02	Livello 02			
100,000	53.010,82R		ruolo	04	Livello 04			
100,000	51.160,95R		ruolo	03	Livello 03			
100,000	53.010,82R		ruolo	04	Livello 04			
100,000	51.160,95R		ruolo					
100,000	53.010,82R		ruolo	04	Livello 04			
100,000	46.691,28R		ruolo	05	Livello 05			
100,000	46.691,28R		ruolo	05	Livello 05			
100,000	46.691,28R		ruolo	05	Livello 05			

Dalla schermata principale dell'obiettivo si può accedere ad un'area specifica dedicata alla contabilità industriale (pulsante costi). In tale area (Figura 4) vengono elencati e descritti dettagliatamente tutti i costi diretti associati all'obiettivo operativo. Si può scegliere tra una lista di articoli predefinita, a cui in genere è stato associato un costo unitario, oppure inserire altri costi da specificare. Ogni voce di costo è associata al relativo capitolo di bilancio. I costi vengono poi ribaltati nella scheda Budget Finanziario (Figura 6) dove sono raggruppati per capitolo di bilancio e costituiscono, a meno di riconciliazioni e integrazioni, il corrispettivo stanziato nel bilancio previsionale. Inoltre, l'insieme delle risorse attribuite ad ogni obiettivo operativo, consolidato per ufficio, costituisce il budget di riferimento per ogni CDR.

Figura 4 Scheda costi

Costi su Obiettivo Anno: 2011 Codice: OB0425_11 Cdc: 30182600								
Anno	Obiettivo	Identif.	Cdc	Descrizione obiettivo	Articolo	Quantità	Importo	Nota
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	B-AFIN	185.000,0	16.103,88	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	B-RFIN	185.000,0	6.513,48	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	BNFR1P	185.000,0	6.551,22	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	BNFRSUCC	035.000,0	82.026,78	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	CONF3	185.000,0	54.685,26	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	DATISERV1	500.000,0	10.374,00	
2011	OB0425_11	00051	301826	Rilevazione sulle piccole e med	MO3EXURB	185.000,0	231.250,00	

Anno:	2011	Codice:	OB0425_11	Identificativo:	00051
CDC:	30182600	SSMF - U.O. Statistiche sui risultati economici d			
Rilevazione sulle piccole e medie imprese e sull'esercizio di arti e professioni (PMI)					
Articolo:	B-AFIN	stampa modelli/lettere PostaElettron.IbridaEpistolare - busta con finestre in PVC			
Prezzo unit. da tariffa:	0,087048				
Quant.:	185.000,0	Importo:	16.103,88		
Prezzo unit. calcolato:	0,087048				
Spese	Cap.: 21040	Art.: 00	Cdr: 6	Cdg: 6	Prg.: 00
STAMPA E SPEDIZIONE MODELLI STATISTICI TRAMITE SERVIZIO PEIE					
Nota:					

Figura 5 Scheda budget finanziario

Azioni/Tempi	Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.		
Descr.Art.	UEP-Cdr	UEP-Cdg	Uep-Prg	Capitolo	Descr.Cap.	Articolo	Descr.Art.
INDAGINI ECONOME	6	00	21010	SPESE PER LA RA,20	INDAGINI ECONOME		

Infine, nella scheda indicatori (Figura 6) vengono raccolte le informazioni relative agli indicatori di risultato dell'obiettivo operativo. È possibile scegliere tra gli indicatori predefiniti oppure specificarne di nuovi. Gli indicatori possono essere quantitativi, nel cui caso il valore previsto sarà un numero, assoluto o percentuale, oppure qualitativi dicotomici, che assumeranno il valore SI o NO. Per ogni indicatore viene richiesto il peso % rispetto agli altri indicatori in base alla rilevanza dello stesso per la realizzazione dell'obiettivo operativo.

Figura 6 Scheda indicatori

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.	
Canc.	Riga	Indicatore ...	Descrizione	Rif.	Descr. Rif.	Descr. breve	%Peso
	1	0001	Microdati in service			Microdati in ser	100,0
	2	0003	Microdati su supporto magnetico			Microdati su su	0,0
	3	0008	macrodati			macrodati	0,0
	4	0011	popolamento SIDI			popolamento SII	0,0
	5	0027	Progettazione e implementazione del qu			Progettazione e	0,0
	6	0025	Invio dati ad Eurostat			Invio dati ad Eu	0,0
	7	0012	rilascio per ARMIDA			rilascio per ARM	0,0
	8	0028	Statistiche in breve			Statistiche in b	0,0
	9	0032	Report sulla qualità			Report sulla qua	0,0

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.	
%Peso ...	U.M.	Valore previsto	Valore tab.Prev.	Valore Max Prev.	Criterio Valutazione	Resp	
100,000	CAR	8.000.000,00		0,00			
0,000	CAR	18.000.000,00		0,00			
0,000	NUM	0,00		0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			
0,000		0,00	SI	0,00			

Monitoraggio: calcolo dello stato di attuazione degli obiettivi a fine anno

Lo stato di avanzamento complessivo delle azioni/tempo viene calcolato con una media dello stato di avanzamento delle singole azioni ponderata con il peso % delle stesse (Figura 7).

Figura 7 - Avanzamento azioni

Azioni/Tempi		Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.	Ris. St. Avanz.
Canc.	Riga	Tipo	Descrizione	Conclusa	%Peso...	%Avanz.	Inizio Prev. Fine
	1	STA-10	progettazione / campionamento	✓	30,000	100,000	01/01/2010 31/11/2010
	2	STA-30	trattamento e validazione dei dati / elaborazione	✓	55,000	100,000	01/01/2010 31/11/2010
	3	STA-40	analisi / rilascio / diffusione dei risultati	✓	15,000	100,000	01/01/2010 31/11/2010
Riepilogo Azioni				SI	100,000	0,000	01/01/2010 31/11/2010

In maniera analoga lo stato di avanzamento complessivo degli indicatori viene calcolato facendo una media dello stato di realizzazione relativo agli indicatori prescelti ponderata con il peso % degli stessi. (Figura 8)

Figura 8 - Avanzamento indicatori

Descr.breve	%Peso ...	% Attuaz.	U.M.	Valore Prev.	Valore Eff.	Valore tab.Prev.	Valore tab.Eff.	Valore
Microdati press	30,000	100,000	CAR	5.000.000,00	5.000.000,00			
Popolamento SI	20,000	100,000		0,00	0,00 SI		SI	
Report sulla qua	20,000	100,000		0,00	0,00 SI		SI	
Report metodolo	30,000	100,000		0,00	0,00 SI		SI	
	100,000	100,000						

Questi dati vengono poi riepilogati nella scheda Ris.St. Avanz., dove viene anche indicato lo stato di attuazione complessivo dell'obiettivo. (Figura 9) Lo stato di attuazione degli obiettivi del PAA2011 risultante a fine anno sarà quindi calcolato attraverso una media tra lo stato di avanzamento complessivo delle azioni/tempo e lo stato di avanzamento complessivo degli indicatori.

Figura 9 - Avanzamento complessivo

Azioni/Tempi	Risorse Umane	Budget Finanz.	Indicatori	Risorse Strum.	Budget Econ.	Ris.St.Avanz.
Motivazioni: <input type="text"/>						
Analisi Attuazione Obiettivo: <input type="text"/>						
% Attuaz. Azioni (A): <input type="text" value="100,000"/>		%Attuaz.Indicatori (B): <input type="text" value="100,000"/>		Media (A+B): <input type="text" value="100,000"/>		
Analisi Valutazioni Indicatori: <input type="text"/>				Media Valutazioni: <input type="text"/>		
Annotazioni: <input type="text"/>						

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

La struttura del presente Piano è conseguente alla necessità di illustrare come il Piano della Performance si inserisca all'interno dei sistemi di pianificazione, documentazione e reporting già esistenti in Istituto (principalmente nel capitolo terzo).

Il lavoro è stato particolarmente intenso e laborioso, ma si è potuto contare su materiale già in buona parte esistente e la scadenza ha accelerato il processo di perfezionamento del Programma annuale di attività dell'Istituto. Di seguito sono rappresentati tutti gli eventi che, direttamente o indirettamente, hanno contribuito alla preparazione del Piano:

- Autunno 2009 - Definizione della Missione, della Visione e degli Obiettivi strategici dell'Istituto;
- Marzo 2010 - Conferma degli Obiettivi strategici di lungo periodo e di breve per il triennio 2011-2013;
- Aprile 2010 - Approvazione Piano Strategico Triennale 2011-2013;
- Aprile 2010 - Costituzione OIV (Deliberazione n. CCCIII del Consiglio dell'Istituto del 30 aprile 2010)

- Agosto 2010 - Costituzione dell'UTS (Delibera DGEN n. 68 del 20 agosto 2010)
- Novembre 2010 - Approvazione del Bilancio di previsione 2011 e Pluriennale 2011-2013; approvazione del Programma Annuale di Attività 2011 (obiettivi operativi e risorse);
- Novembre 2010 - Costituzione struttura di progetto "Implementazione del Piano della Performance e del Programma per la Trasparenza e l'Integrità dell'Istat" (Deliberazione n. CCCXXI del Consiglio dell'Istituto del 23 novembre 2010);
- Dicembre 2010 - Costituzione Gruppo di lavoro incaricato di fornire elementi di supporto alla Struttura di progetto precedente;
- Dicembre 2010 - Deliberazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (Delibera PRES n. 20 del 29 dicembre 2010);
- Gennaio 2011 - Definizione obiettivi assegnati al personale dirigenziale;
- Gennaio 2011 - Completamento del Programma Annuale di Attività con Azioni, Tempi e Indicatori.

In senso lato, quindi, la preparazione del Piano ha coinvolto tutto l'Istituto almeno a partire dall'inizio del 2010, in un processo ricorsivo che ha allineato obiettivi e risorse disponibili, affinato le regole di pianificazione e tenuto conto delle nuove esigenze emerse in corso d'anno. In senso più limitato alla sola stesura del Piano, escluso l'allegato Programma annuale, l'impegno può essere valutato in circa quindici giornate lavorative del coordinatore del progetto ed altrettante giornate del resto del Gruppo effettivamente operativo (10 persone).

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Come già illustrato nel sesto capitolo, la coerenza tra la programmazione operativa e quella finanziaria è stata pienamente raggiunta, grazie all'impegno dell'Istituto su vari fronti. Il primo è quello metodologico, affrontato cercando di far coincidere l'utilizzo dei beni con le scritture contabili, vale a dire adottando sempre il principio di competenza economica e mantenendo vivo l'obiettivo di compilare il rendiconto sia nella tradizionale versione pubblica, sia nella forma "accrual", sempre più richiesta anche per le amministrazioni pubbliche.

Questa attenzione alla competenza economica renderà possibile, una volta completato il sistema informativo, giungere ad una effettiva contabilità analitica dei singoli obiettivi operativi. Nell'adottare definitivamente un tale obiettivo occorre valutare attentamente i pro e i contro, legati all'eccessivo onere che potrebbe ricadere sulle strutture sia operative che di supporto.

Un secondo fronte sul quale la coerenza tra bilancio e attività va migliorata è quello della messa a disposizione delle risorse esterne. Ad una buona programmazione economico-finanziaria deve seguire un'altrettanto affidabile programmazione delle acquisizioni.

Terza sfida a cui porta la coerenza economico-finanziaria è quella dell'assegnazione dei budget ai Centri di responsabilità. In sostanza, a preventivo, ciò già esiste con l'approvazione del Programma Annuale corredato dell'insieme delle risorse attribuite. Sono necessari, tuttavia, meccanismi più solidi e nello stesso tempo più flessibili per seguire nel tempo l'utilizzo delle risorse. Finora, il timore di gravare pesantemente sulle strutture ha rallentato l'innovazione in tal senso.

7.3 Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Quanto rappresentato al paragrafo precedente costituisce la più interessante prospettiva di miglioramento del ciclo della performance, in quanto va ad incidere non tanto *sull'ex ante*, quanto *sull'itinere* e *sull'ex post*, con effetti costantemente migliorativi sulla pianificazione successiva. Tuttavia, come detto, pro e contro vanno attentamente valutati.

Una seconda area di miglioramento va cercata in una maggiore standardizzazione degli obiettivi operativi per direzione. La costruzione "dal basso" del Programma ha il grande

vantaggio di rappresentare tutto l'Istituto, ma la sua gestione e la sua riconduzione entro le strategie richiede ancora qualche affinamento.

Terza area di miglioramento è quella di completare l'analisi degli indicatori previsti dal Sistema di misurazione ed indicati nell'allegato 2, secondo l'indicazione metodologica contenuta nella Scheda 3 della delibera CIVIT n. 112/2010.

La quarta area di miglioramento attiene, infine, alla scheda n. 1 della stessa Delibera. Sul terreno dell'analisi del rischio, l'Istituto è impegnato in un progetto specifico e su alcuni fronti collaterali (audit). Una efficace analisi SWOT potrà emergere solo al termine di tale processo.

Come indicato in introduzione, il Piano verrà aggiornato presumibilmente entro il mese di aprile in concomitanza con la stabilizzazione di alcune vicende organizzative. Nello stesso momento verrà verificato lo stato di avanzamento e rifinito conseguentemente il Programma per la Trasparenza. A quel punto i collegamenti tra i due strumenti potranno essere evidenziati con maggiore chiarezza ed espressi anche in termini di risultati comuni.