



Il Piano della performance 2014-2016

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2. L'ISTAT IN BREVE: MISSIONE, VISIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ	7
2.1 L'Istat e il Sistema statistico nazionale	7
2.2 Cosa facciamo	9
2.2.1 <i>La produzione statistica</i>	10
2.2.2 <i>L'attività di ricerca e la collaborazione istituzionale</i>	13
2.2.3 <i>L'impegno sul fronte internazionale</i>	14
2.3 Come operiamo	16
2.4 La struttura e il bilancio	20
2.4.1 <i>L'organizzazione</i>	20
2.4.2 <i>Il bilancio</i>	21
3. ANALISI DEL CONTESTO	25
3.1 Analisi del contesto esterno	25
3.2 Analisi del contesto interno	26
3.2.1 <i>Risorse umane</i>	26
3.2.2 <i>Risorse tecnologiche e strumentali</i>	27
4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE	31
4.1 I sistemi di pianificazione	31
4.2 L'albero della performance	34
4.3 Il sistema di valutazione della performance	34
5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO	36
5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	39
5.2 Gli obiettivi strategici	39
5.3 I principali risultati attesi per il triennio 2014-2016	49
5.4 Prospettive per il 2014	50
5.4.1 <i>Andamento degli obiettivi appartenenti al Programma Pluriennale STAT2015</i>	54
5.5 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine	59
5.6 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio	63
6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	72
6.1 Strumenti di miglioramento della performance	72
6.1.1 <i>I programmi di risk management e di miglioramento della qualità</i>	73
6.1.2 <i>La formazione</i>	74
6.1.3 <i>Il miglioramento delle condizioni di lavoro</i>	75
6.1.4 <i>Il monitoraggio del benessere organizzativo</i>	76
6.1.5 <i>La trasparenza</i>	76
6.1.6 <i>Gli Standard di qualità</i>	81

6.2 La performance organizzativa	83
6.3 La performance individuale	83

Indice degli schemi

<i>Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 7 novembre 2013</i>	21
<i>Schema 2 - Relazioni fra sistemi informativi gestionali</i>	30
<i>Schema 3- Quadro dei Piani</i>	33

Indice delle figure

<i>Figura 1- Gli obiettivi strategici: una visione d'insieme</i>	40
--	----

Indice delle tavole

<i>Tavola 1 - Preconsuntivo anno 2013: gestione della competenza</i>	21
<i>Tavola 2- Indici di bilancio. Anni 2012-2013 (valori percentuali al lordo e al netto censimenti)</i>	22
<i>Tavola 3- Risorse ed impieghi finanziari(a) (Migliaia di euro) - Anni 2012-2014</i>	23
<i>Tavola 4 - Dinamica delle uscite (a). Anni 2012-2014 (impegni, in migliaia di euro e valori percentuali)</i>	23
<i>Tavola 5 - Dinamica delle entrate(a). Anni 2012-2014 (in migliaia di euro e valori percentuali)</i>	24
<i>Tavola 6 - Bilancio di previsione triennale. Anni 2014-2016 (in migliaia di euro)</i>	24
<i>Tavola 7 – Indicatori relativi al personale</i>	27
<i>Tavola 8- Principali sistemi informativi gestionali in esercizio</i>	29
<i>Tavola 9 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione</i>	34
<i>Tavola 10 - Obiettivi strategici ed outcome attesi</i>	56
<i>Tavola 11 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve</i>	57
<i>Tavola 12- Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2013-2015</i>	60
<i>Tavola 13 - Personale e spese previste, dirette e totali per obiettivo strategico a lungo termine (in euro)</i>	64
<i>Tavola 14– Personale e e spese previste, dirette e totali per aree tematiche (in euro)</i>	66
<i>Tavola 15- Personale e spese previste, dirette e totali, per Direzione (in euro)</i>	68
<i>Tavola 16 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali *</i>	85

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

L'Istituto nazionale di statistica (Istat) è un *unicum* nazionale. Esso adempie ad obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo statistico. 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. 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 nel contesto dell'Istat facciano riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

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

Partendo da questa situazione, il PP 2014-2016 si muove nella prospettiva di:

- valorizzare l'utilizzazione di indicatori disponibili in serie storica;
- pervenire ad una migliore analisi della domanda di informazione statistica proveniente dai diversi pubblici di riferimento dell'Istituto;
- 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 a dire il contributo che la statistica pubblica fornisce alla conoscenza individuale e collettiva;
- razionalizzare e semplificare il complesso degli indicatori legati agli obiettivi operativi delle strutture, fondamentali per l'analisi ed il controllo del processo produttivo.

In concreto, quindi, l'Istat sta consolidando un sistema di strumenti tra loro strettamente collegati, il cui progressivo miglioramento rappresenta, a sua volta, uno degli obiettivi strategici su cui concentrare l'attenzione.

Il Piano della Performance 2014-2016 è articolato nel modo seguente:

- il **secondo** capitolo fornisce indicazioni sull'Istituto, la sua missione e le principali caratteristiche della sua operatività; per ogni dettaglio il sito www.istat.it fornisce una visione completa dell'insieme delle funzioni svolte e ad esso si rinvia;
- il **terzo** capitolo colloca la definizione del Piano per l'Istituto sia in termini di sfide con l'ambiente esterno sia in termini di clima e di iniziative già avviate all'interno;
- il **quarto** capitolo illustra gli strumenti di pianificazione esistenti e l'integrazione con il ciclo della performance;

- il capitolo **quinto** descrive gli Obiettivi Strategici dell'Istituto e le priorità, rispettivamente declinate nel Piano Strategico Triennale 2014-2016 e nel Programma Annuale delle Attività (PAA);
- il **sesto** capitolo richiama le scelte metodologiche relative alla misurazione della performance organizzativa e individuale per la dirigenza generale.

2. L'ISTAT IN BREVE: MISSIONE, VISIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ

2.1 L'Istat e il Sistema statistico nazionale

Istituito come **Istituto Centrale di Statistica** nel 1926 (legge 9 luglio 1926, n. 1162), per raccogliere, in forma organizzata, alcuni dati essenziali riguardanti lo Stato, è stato in seguito riorganizzato con il decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 che ha istituito il **Sistema Statistico Nazionale** (SISTAN) e ha dettato norme sui compiti e sull'organizzazione dell'ISTAT, cambiandone tra l'altro la denominazione in *Istituto nazionale di statistica*.

Oggi l'ISTAT è un ente pubblico dotato di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, che dal 1926 svolge la propria attività secondo i principi di indipendenza scientifica, imparzialità, obiettività, affidabilità, qualità e riservatezza dell'informazione statistica dettati a livello europeo ed internazionale.

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

La **missione** dell'Istituto nazionale di statistica è quella di

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

L'Istat svolge il proprio ruolo in continuo scambio con il mondo accademico e, dalla nascita del Sistema statistico nazionale (Sistan) con il Decreto legislativo n. 322 del 1989, si colloca al centro di una rete di uffici di statistica istituiti presso oltre tremila amministrazioni pubbliche, centrali e territoriali, e presso alcuni enti pubblici e privati che svolgono funzioni e servizi d'interesse pubblico. All'interno del Sistema l'Istat svolge un ruolo di coordinamento, di indirizzo tecnico-scientifico, di pianificazione e di razionalizzazione della produzione statistica attraverso la predisposizione del Programma statistico nazionale.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda innovazione e riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica e di rilancio del Sistema Statistico Nazionale, secondo quanto originariamente previsto dai piani predisposti dalla Presidenza e dal Consiglio nel corso del 2009; l'Istituto può, in tal modo, ora beneficiare di un assetto organizzativo dell'Istituto rinnovato, più orientato alla gestione delle innovazioni e pienamente coerente con la normativa riguardante le pubbliche amministrazioni.

Inoltre, si sono da poco conclusi i censimenti generali, condotti con assetti organizzativi, tecnologici e metodologici fortemente innovativi, potenzialmente riutilizzabili per un ampio spettro di attività.

Nel Piano strategico triennale (PST) vengono definiti gli obiettivi strategici a lungo termine, legando questi ultimi con gli *outcome* attesi e focalizzando le innovazioni del triennio successivo su obiettivi prioritari. Nel suo sviluppo sono coinvolte, oltre a tutte le strutture dell'Istituto, anche gli stakeholder interni (organizzazioni sindacali) ed esterni quali la Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUI).

Dal punto di vista finanziario, come emerge dal bilancio di previsione, l'entità del trasferimento contributo statale annuale per il periodo 2014-2016 è prevista sui livelli delle risorse assegnate dalla legge di bilancio nel 2013, un livello mai raggiunto nel passato.

Con il decreto legge n. 179/2012 (convertito da legge 221/2012) è stata accolta la proposta di passare ad un sistema di censimento continuo (definito "permanente") della popolazione e delle abitazioni. Ciò consentirà di superare i limiti finora incontrati nella fornitura regolare di dati a scala microterritoriale e, al tempo stesso, di ridurre le spese delle operazioni censuarie. Analogamente, l'Archivio dei numeri civici delle strade urbane, da realizzare e aggiornare insieme all'Agenzia del territorio, costituirà uno strumento potente per lo sviluppo di sistemi informativi geografici sempre più precisi e completi, nonché per l'integrazione dei tanti archivi amministrativi già disponibili presso l'Istat ed altre amministrazioni. La modifica legislativa è stata resa possibile dal lavoro svolto dall'Istituto nel corso degli ultimi anni in campo censuario, che ha consentito, tra l'altro, la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della popolazione legale e dei dati definitivi relativi alla struttura demografica per comune a meno di sei mesi dalla fine delle operazioni di rilevazione sul territorio.

Il citato decreto legge dà poi mandato al Governo di procedere alla riforma del Sistema statistico nazionale. La delega prevede l'aumento del grado di indipendenza degli enti che producono statistiche ufficiali, così da allineare le pratiche italiane ai principi europei e l'efficienza del Sistema e dei servizi resi ai cittadini. In tale ambito, sarà possibile anche procedere ad alcuni aggiustamenti su aspetti organizzativi dell'Istat, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi anni. È prevista poi la ricostituzione della Commissione chiamata a garantire la qualità dell'informazione statistica pubblica e si prevedono possibili interventi volti ad assicurare la qualità anche di quella fornita dai soggetti privati.

L'Istat svolge un ruolo sempre più importante come motore di innovazione, anche per allineare il Sistema italiano a quello europeo. Con la Direttiva n. 10 del 17 marzo 2010 approvata dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat), era stato emanato il Codice italiano delle statistiche ufficiali – concepito in piena 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.

La normativa approvata prevede, infine, un ruolo fondamentale dell'Istat nello sviluppo di sistemi di raccolta e analisi dei dati relativi alle "comunità intelligenti" (*smartcities*), nonché di indicatori per valutare l'effetto delle relative politiche sul benessere dei cittadini. Questo mandato consentirà all'Istituto di entrare appieno nel mondo dei cosiddetti *big data*, cioè nell'uso a fini statistici dei tanti dati che i sistemi di

localizzazione, i sensori disegnati per regolare il traffico o misurare l'inquinamento, ecc. generano in tempo reale. Inoltre, l'inserimento nella legislazione italiana dell'idea di misurare statisticamente la qualità della vita dei cittadini costituisce un importante riconoscimento del lavoro svolto dall'Istat insieme al CNEL sul "benessere equo e sostenibile" (BES), iniziativa recentemente considerata come una *best practice* a livello internazionale.

2.2 Cosa facciamo

L'Istat è il produttore della statistica ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici.

Le rilevazioni di pubblico interesse prodotte dall'Istituto sono stabilite dal *Programma statistico nazionale* (PSN), documento che regola l'attività della produzione statistica ufficiale, attraverso la realizzazione di indagini, studi e analisi. L'Istat svolge un ruolo di indirizzo tecnico-scientifico, di coordinamento, di pianificazione all'interno del Sistema statistico nazionale (Sistan). Che è stato istituito con la finalità di razionalizzare la produzione e la diffusione delle informazioni e ottimizzare le risorse destinate alla statistica ufficiale. L'Istat fa parte degli uffici del Sistan, insieme agli uffici di statistica centrali e periferici delle amministrazioni dello Stato, degli enti locali e territoriali, delle Camere di Commercio, di altri enti, amministrazioni pubbliche, e organismi pubblici di informazione statistica.

L'Istat fa parte, inoltre, del *Sistema statistico Europeo* (regolamento CE 322/97), collabora con altri soggetti del sistema statistico internazionale e produce informazioni che si ispirano ai principi fondamentali della statistica ufficiale: imparzialità, affidabilità, pertinenza, efficienza, riservatezza e trasparenza.

In particolare, 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.

Tra le attività dell'Istituto, prosegue la continua realizzazione di numerosi progetti all'interno del Programma *Stat2015*, orientato ad innovare in profondità metodi e assetti organizzativi della produzione statistica, con il maggior utilizzo di tecniche di rilevazione

assistite da computer (CAPI) o telefoniche (CATI) o via Internet (CAWI) nelle rilevazioni sulle famiglie ed il forte potenziamento della compilazione on-line per le rilevazioni dirette alle imprese e alle istituzioni.

2.2.1 La produzione statistica

L'attività di produzione statistica è guidata in gran parte dalla normativa comunitaria e italiana, da richieste formulate da enti del Sistan e, infine, dalla domanda proveniente da altri stakeholder. In generale, la domanda di informazione statistica si focalizza, da un lato, su dati e indicatori sempre più numerosi, da rilasciare a un livello di dettaglio territoriale e settoriale sempre più spinto, soprattutto in considerazione delle necessità conoscitive determinate da esigenze connesse con la valutazione ex-ante e dei risultati degli interventi pubblici; dall'altro, essa ricerca una produzione statistica sempre più tempestiva, che riduca, al contempo, il carico per i rispondenti.

Nell'anno 2013 l'Istituto ha proseguito il suo impegno in numerose linee di attività, anche nuove e fortemente innovative, fornendo il suo contributo di qualità sul piano istituzionale, nel contesto nazionale ed internazionale, nell'ambito dell'innovazione tecnologica e organizzativa ed in quello, infine, del rafforzamento del ruolo della statistica a supporto della definizione delle scelte politiche più importanti per la costruzione del futuro del Paese.

Gli obiettivi strategici a lungo termine, rappresentano, nel sistema di programmazione e valutazione della performance adottato dall'Istat, un pilastro fondamentale costituendo la griglia di riferimento utilizzata per la preparazione del Programma strategico triennale (PST).

In particolare nel 2013, le novità introdotte dalla legge n. 190/2012 sulla prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e dalla legge n. 33/2013 sulla trasparenza amministrativa, hanno richiesto un diffuso impegno nella programmazione e gestione degli aspetti di competenza, nonché una rivisitazione dei processi e delle procedure di competenza.

Nell'ambito delle attività portate a termine dall'Istituto, è da segnalare che:

- è stata concessa la legge delega per la revisione del d. lgs n.322 del 1989 secondo i principi contenuti nella legge sull'Agenda Digitale;
- è stato ricevuto l'auspicato aumento delle risorse finanziarie necessarie al funzionamento dell'Istituto;
- è stato codificato il passaggio epocale al censimento permanente della popolazione;
- sono state instaurate importanti collaborazioni con il mondo delle imprese e delle istituzioni no-profit in occasione dei censimenti economici, nonché con numerose associazioni per la realizzazione delle indagini sugli homeless e sulle discriminazioni;
- è stato elaborato e pubblicato il primo Rapporto sul "Benessere Equo e Sostenibile", che riflette il dibattito internazionale sul superamento del Prodotto interno lordo come misura del benessere;
- è stato creato il network delle Autorità statistiche nazionali che forniscono dati alle istituzioni europee;
- è stata avviata la modulistica amministrativa;

- sono stati lanciati il “Portale del Sistan”, il “Portale CoesioneSociale.it” e il “Portale delle Pubbliche Amministrazioni”, strumenti innovativi di lavoro e di integrazione con i cittadini;
- è cresciuto esponenzialmente il sostegno dei media all’uso delle statistiche ufficiali e il ricorso che l’Istituto fa alle molteplici forme di comunicazione e diffusione dell’informazione statistica.

Anche sul fronte interno sono avvenuti notevoli cambiamenti, con la proroga di tutti i contratti a tempo determinato attivati sui fondi censuari, con il reclutamento e l’assunzione della nuova dirigenza amministrativa, con i nuovi concorsi che sono in via di svolgimento o che sono stati banditi, utilizzando tutte le possibilità concesse, pur in presenza delle note restrizioni finanziarie e del turn over.

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

Data la notevole importanza del nuovo traguardo dell’Istituto rappresentato dal **Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni**, se ne approfondiscono gli aspetti fondamentali.

Nel 2013, a seguito del decreto legge n. 179/2012 (convertito da legge 221/2012) si è passati ad un sistema di *censimento continuo* (definito “permanente”) della popolazione e delle abitazioni. Ciò consentirà di superare i limiti finora incontrati nella fornitura regolare di dati a scala microterritoriale e, soprattutto di ridurre le spese delle operazioni censuarie.

L’obiettivo del censimento permanente è di produrre dati censuari a livello comunale e subcomunale (aree di censimento e sezioni di censimento) fruibili annualmente, impiegando rilevazioni campionarie a rotazione in modo da contenere i costi, il fastidio statistico sulle famiglie e l’impatto organizzativo sulla rete di rilevazione dei comuni.

Le componenti che caratterizzano il censimento permanente sono:

1. acquisizione, trattamento e integrazione delle fonti amministrative con particolare riferimento alle Liste Anagrafiche Comunali (LAC) e agli archivi dei permessi di soggiorno contenenti i dati individuali relativi a stranieri con cittadinanza extra Unione Europea; l’Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) del Ministero dell’Interno in grado di sostituire le LAC a condizione di corrispondere ai requisiti di universalità e simultaneità dei dati contenuti;
2. la correzione del conteggio mediante indagine campionaria areale a rotazione quinquennale (C-sample) per il controllo della qualità delle anagrafi comunali e la determinazione dei fattori di correzione statistica degli errori di sovracopertura e sottocopertura di cui esse sono affette;

3. il completamento informativo attraverso indagine campionaria a rotazione quinquennale (D-sample) per l'integrazione dei contenuti informativi per prefissati domini territoriali fino a livello subcomunale.

E' in corso di avvio la progettazione delle indagini sperimentali C e D – sample del 2014 e del 2015. Inoltre, è prevista la costituzione di un *Comitato consultivo per i censimenti permanenti* e l'integrazione di dati strutturali e territoriali da fonti amministrative e statistiche, la relativa documentazione ad istruttoria è stata già consegnata alla segreteria di Presidenza per il passaggio in Comitato di Presidenza.

Terminate le attività direttamente connesse all'esecuzione dei censimenti del 2010-2011, in particolare, nel 2013 sono stati diffusi tutti i dati del 6° censimento generale dell'agricoltura e si sono concluse le attività di rilevazione del 15° censimento demografico e del 9° censimento generale dell'industria e dei servizi.

Un'altra innovazione raggiunta nel 2013 è la prima realizzazione **dell'Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU)**, già programmato nel 2012. Costituisce uno strumento potente per lo sviluppo di sistemi informativi geografici sempre più precisi e completi, nonché per l'integrazione dei tanti archivi amministrativi già disponibili presso l'Istat ed altre amministrazioni.

Oltre al censimento permanente, il Decreto Legge n. 179 prevede l'istituzione presso il Ministero dell'interno dell'**Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR)**, previa approvazione di successivi DPCM attuativi. L'ANPR rappresenta un'occasione straordinaria per la digitalizzazione del Sistema delle Anagrafi Comunali ai fini di amministrazione, gestione, e produzione di statistiche ufficiali.

Infine, il **Sistema di Integrazione di Microdati economici e demografici – SIM** rappresenta l'obiettivo principale di un sistema di integrazione e consiste nell'individuazione della presenza della stessa unità elementare (persona fisica, persona giuridica, luogo, relazione) nelle diverse fonti e nell'attribuzione di una chiave di identificazione univoca e stabile nel tempo.

Ad oggi l'Istat ha acquisito oltre 100 archivi amministrativi. In particolare, il "Programma delle forniture di dati amministrativi per l'anno 2013 e nei primi mesi del 2014" prevede l'acquisizione di informazioni provenienti da 112 diversi archivi (con un incremento del 15% rispetto al 2012), per complessive 224 forniture.

Il SIM attualmente è costituito dalla integrazione di circa 70 diversi archivi amministrativi per un totale di oltre 500milioni di records.

Diversi sottosistemi di integrazione sono stati sviluppati, coerentemente alle esigenze dell'Istat:

- Il sottosistema delle unità relativo alle Persone fisiche o giuridiche con partita IVA (unità economiche);
- Il sottosistema delle Relazioni tra unità economiche;
- Il sottosistema integrato dei luoghi delle unità economiche;
- Il sottosistema di integrazione degli individui;
- Il sottosistema di integrazione individuo/unità economiche.

Tutti questi sottosistemi costituiscono la struttura portante del SIM.

2.2.2 L'attività di ricerca e la collaborazione istituzionale

Per quanto riguarda le relazioni internazionali, nel corso del 2013 una parte significativa delle attività correnti dell'Istituto è consistita nel rafforzamento del coordinamento dei rapporti con le autorità nazionali, le istituzioni dell'UE, gli Organismi Internazionali (OOII) e le rappresentanze italiane all'estero sui vari aspetti della statistica europea ed internazionale e sulle consultazioni su specifici temi. Le attività dell'Istituto hanno contribuito al rafforzamento della governance del Sistema Statistico Europeo e della qualità delle statistiche europee.

L'Istituto è stato, inoltre, fortemente impegnato nel supporto al processo consultivo-decisionale, nel coordinamento delle missioni tecniche degli Organismi Internazionali e nelle attività di analisi e preparazione per la partecipazione del Presidente alle varie riunioni del Comitato del Sistema Statistico Europeo, nel Partnership Group, nella 10^a riunione del Comitato Statistico (CSTAT) dell'OECD, nella 44^a sessione della Commissione Statistica delle Nazioni Unite, nella 61^a sessione plenaria della Conferenza degli Statistici Europei (CES) della Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE).

Alla luce dello stato di attuazione dei processi di consultazione e discussione dei regolamenti europei, il 2013 ha visto un diretto coinvolgimento dell'Istituto nella finalizzazione di alcuni importanti dossier, come la revisione del Regolamento 223/2009 sulle statistiche europee e l'avvio della negoziazione di nuovi regolamenti europei, come quello sui processi, gli standard ed i metadati per lo scambio e la diffusione delle statistiche europee. Nell'ambito del codice delle statistiche europee, sono proseguite le azioni per il monitoraggio della sua attuazione, in particolare per la possibile messa in atto del nuovo round di peer reviews.

L'Istituto ha, poi, proseguito gli investimenti nella gestione, valutazione e miglioramento della qualità. In risposta al nuovo quadro istituzionale europeo e, in particolare, alla Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio sul "Rafforzamento della gestione della Qualità delle statistiche Europee", è stato avviato il sistema di governance della qualità delle statistiche di finanza pubblica, in particolare per i disavanzi eccessivi. Tali procedure sono realizzate in coerenza con il Codice di condotta delle statistiche europee ed attraverso l'uso di strumenti di documentazione e di controllo consolidati (review ed audit), anche sui dati primari di input.

Il Comitato Qualità ha svolto una funzione di indirizzo e coordinamento in questa materia, che comporta per l'Istituto l'aderenza agli standard europei, attraverso:

- l'avvio della procedura di audit a regime. La quasi totalità delle azioni di miglioramento evidenziate dall'audit e auto-valutazione sono poi confluite nel Piano annuale delle attività (PAA) del 2013;
- la produzione di reportistica sulle analisi di qualità a supporto delle decisioni strategiche (analisi degli indicatori standard di SIDI/SIQual);
- la definizione di un framework di base per la misurazione e la valutazione della qualità degli archivi amministrativi acquisiti e utilizzati dall'Istituto, che nel 2013 porterà all'emanazione di linee guida qualità dei processi basati in prevalenza su

dati amministrativi.

2.2.3 L'impegno sul fronte internazionale

Nel corso del 2013 una parte significativa delle attività dell'Istituto è consistita nel rafforzamento del coordinamento dei rapporti con le autorità nazionali, le istituzioni della UE, gli Organismi Internazionali (OOII) e le rappresentanze italiane all'estero sui vari aspetti della statistica europea ed internazionale e sulle consultazioni su specifici temi.

Vi è stato, inoltre, un rilevante impegno nelle attività a supporto del rafforzamento della governance del Sistema Statistico Europeo e della qualità delle statistiche europee.

L'Istituto ha partecipato attivamente alle riunioni dei gruppi di lavoro del Consiglio dell'Unione Europea, di Eurostat, dell'Ocse e dell'Unece su tematiche emergenti della statistica europea e internazionale. Inoltre, l'Istat ha dato un contributo diretto ed autorevole anche alle discussioni su tematiche strategiche di interesse internazionale con la partecipazione del Presidente e dei Direttori alle seguenti riunioni:

- Comitato del Sistema Statistico Europeo (ESSC) (febbraio, maggio, settembre e novembre), nel corso del quale sono stati oggetto di discussione, in particolare, il nuovo round di Peer review l'attuazione del Codice delle statistiche europee, l'ESSnet programme, l'ESS VIP Programme, l'Architettura Legislativa del Sistema Statistico Europeo, il Programma di Lavoro Annuale 2014 e le proposte relative alle priorità negative per il 2014;
- 44^a sessione della Commissione Statistica delle Nazioni Unite, nella quale si è discusso principalmente di: integrazione tra informazioni geo-spaziali ed informazioni statistiche socio-economiche ed ambientali nei sistemi statistici nazionali; implementazione dei principi fondamentali delle statistiche ufficiali; statistiche di genere, sui crimini e la salute; misure adeguate a sostenere il dibattito sulla politica di sviluppo sostenibile (Rio+20 'Mandate for Broader Measures of Progress');
- 61^a sessione plenaria della Conferenza degli Statistici Europei (CES) della Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE), durante la quale hanno avuto luogo i seguenti seminari: 'Challenges in implementing the system of environmental-economic accounting (SEEA) and measuring sustainable development in follow-up to rio+20' e 'Challenges in providing access to micro-data for research purposes';
- 10^a riunione del Comitato Statistico (CSTAT) dell'OCSE, nel corso della quale si è discusso di: distribuzione delle diverse tipologie di risorse economiche delle famiglie; strategia OCSE sulla Green Growth (SEEA); Open Data.

Per quanto concerne i processi di consultazione e discussione dei regolamenti europei, sia quadro che di implementazione, l'Istituto, in qualità di responsabile per l'Italia del coordinamento a livello nazionale in materia di statistiche, ha dato un significativo contributo nell'iter di approvazione di alcuni importanti dossier, quali:

- la Revisione del Regolamento 223/2009 sulle statistiche europee,
- la Proposta di modifica del Regolamento (CE) n. 577/988 relativo all'organizzazione di un'indagine per campione sulle forze lavoro nella Comunità,
- la Proposta di modifica del Regolamento (CE) n. 691/2011 relativo ai conti economici ambientali europei (EEEA),
- la Proposta per un Regolamento di modifica di atti legislativi nel settore delle statistiche su agricoltura e pesca,
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio relative alla fornitura e alla qualità delle statistiche per la procedura per gli squilibri macroeconomici,
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica il regolamento (CE) n. 638/2004 relativo alle statistiche comunitarie degli scambi di beni tra Stati membri quanto al conferimento di poteri delegati e competenze di esecuzione alla Commissione per l'adozione di determinate misure, la comunicazione di informazioni da parte dell'amministrazione doganale, lo scambio di dati riservati tra Stati membri e la definizione di valore statistico (Lisbon alignment),
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica il regolamento (CE) n. 471/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo alle statistiche comunitarie del commercio estero con i paesi terzi, per quanto riguarda l'aggiornamento della nomenclatura dei paesi e territori (Lisbon alignment),
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che adatta all'articolo 290 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea una serie di atti giuridici che prevedono il ricorso alla procedura di regolamentazione con controllo
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica il regolamento n. 99/2013 sul Programma Statistico Europeo 2013-2017.
- Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica il regolamento n 1166/2008 relativo alle indagini sulla struttura delle aziende agricole e all'indagine sui metodi di produzione agricola con riferimento al quadro finanziario per il periodo 2014-2018.

La prima metà del 2014 vedrà l'Istituto impegnato nelle attività preparatorie al semestre di Presidenza italiana della UE (1 luglio-31 dicembre 2014), nel quale ricoprirà un ruolo fondamentale in materia statistica. Una volta iniziato il semestre di presidenza, l'impegno principale dell'Istat sarà incentrato sia sulla gestione delle relazioni e comunicazioni tra Segretariato del Consiglio, Parlamento europeo e Commissione europea (Eurostat), nonché con gli Istituti Nazionali di statistica dei paesi membri e le Rappresentanze Permanenti presso l'UE, sia sul coordinamento e la gestione delle riunioni del Gruppo Statistiche e tutte le attività ad esso connesse.

Nell'ambito del codice delle statistiche europee, sono proseguite le azioni per il monitoraggio della sua attuazione e, in particolare, sono state avviate le attività propedeutiche al nuovo round di peer review, che dovrebbe riguardare direttamente l'Italia nel 2015.

All'interno di progetti di cooperazione internazionale, attività di assistenza tecnica sono state svolte nelle zone tradizionalmente di maggior rilevanza per l'Istituto: Balcani (attualmente sono in corso progetti in Albania e Bosnia Erzegovina) e paesi della sponda sud del Mediterraneo (in Giordania). Tali progetti si affiancano ad altre attività istituzionali correnti quali collaborazioni con il Ministero degli Affari Esteri, accordi di partenariato con istituti di statistica di altri paesi, visite di studio da parte di paesi particolarmente interessati alle expertise maturate dall'Istat in diversi settori della produzione statistica e missioni internazionali di assistenza tecnica e di partecipazione e presenza nei contesti chiave per il settore. In continuità con quanto avviato nel corso del 2011, le attività di cooperazione statistica internazionale dell'Istituto sono state promosse anche attraverso la newsletter in inglese *Intheworld*.

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.

Tra i recenti segnali di risposta a questo complesso sistema di mutamenti e sollecitazioni, che interessano la funzione statistica nel suo complesso, spicca il D.P.R. n. 166/2010, che ha avviato un processo di trasformazione che interessa l'Istat e, per alcuni aspetti, l'intero Sistema statistico nazionale, con l'obiettivo di garantire l'indipendenza dei soggetti della statistica ufficiale e la qualità dei dati che producono. Un ulteriore, decisivo impulso al completamento del processo d'innovazione dell'Istat e della

riorganizzazione del Sistan è rappresentato dalla delega contenuta nell'art. 3 del D.L. n. 179/2012, che punta al rafforzamento della funzione statistica in coerenza con le raccomandazioni comunitarie e all'incremento della qualità dei servizi informativi resi dal Sistan.

L'evoluzione complessiva del Sistema statistico nazionale verso questi nuovi assetti consente di migliorare la sua capacità di risposta alle esigenze conoscitive del territorio e di superare le principali criticità che il suo funzionamento ha mostrato nel corso degli anni.

Per favorire lo sviluppo del Sistan verso questa rinnovata configurazione complessiva, sono stati avviati alcuni provvedimenti. In primo luogo, a fronte dei positivi risultati raggiunti nel corso del primo anno di sperimentazione, è stato rinnovato il mandato della Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis), ampliandone anche la composizione, affinché la consultazione degli utilizzatori costituisca una leva strategica per il miglioramento della qualità dell'informazione statistica ufficiale. In questa prospettiva, la Cuis potrà dare un contributo determinante a rafforzare la trasparenza del network della statistica ufficiale e a promuovere, tramite l'interazione collaborativa dei vari gruppi di utilizzatori, azioni di advocacy orientate a dotare la statistica ufficiale di risorse adeguate.

Sul versante del monitoraggio dell'applicazione del Codice italiano delle statistiche ufficiali, si apprezzano gli esiti positivi della campagna di peer review condotta nel 2012, che ha coinvolto ben 55 enti e condotto alla formulazione di oltre 200 raccomandazioni di miglioramento. Non meno importanti sono state le azioni di promozione delle Linee guida per il miglioramento della qualità della diffusione in ambito Sistan, che spiegano i principi del Codice con riferimento ai processi di diffusione e forniscono concrete indicazioni operative agli uffici di statistica per facilitarne l'attuazione. Nel prossimo futuro saranno rilasciate linee guida per favorire e facilitare l'interscambio di microdati all'interno del Sistan. Alla luce di queste incoraggianti evidenze, si conferma e si rafforza la task force dei revisori, nella convinzione che il lavoro di peer reviewing, ispirato a criteri di non antagonismo, fiducia reciproca e condivisione del processo tra gli attori coinvolti, potrà dare un impulso decisivo al miglioramento della qualità delle statistiche ufficiali, promuovendo anche un salutare dialogo interistituzionale e condizioni favorevoli alla capacity building.

Infine, vista l'esigenza di rafforzare l'integrazione del Sistan per fronteggiare più efficacemente i cambiamenti in atto, è stato dato il sostegno al progetto Sistan Hub, che permetterà la creazione di un data warehouse nazionale dei macrodati prodotti dal Sistan, attraverso la federazione delle banche dati gestite dagli enti del Sistema. Il progetto, che ha già ottenuto il parere favorevole del Comstat, permetterà ai singoli soggetti Sistan di comportarsi come un'unica entità, capace di produrre e diffondere dati in modo integrato, attraverso un data warehouse comune. Sottesa al progetto Sistan Hub c'è una nuova logica di sfruttamento dei giacimenti amministrativi a scopo statistico, basata sempre meno su singoli processi di rilevazione e sempre più su una rete di scambio d'informazioni tra sistemi informativi statistici di organizzazioni diverse. In questo scenario appare quindi cruciale l'impegno che l'Istat sta dedicando, in sintonia con le disposizioni del D.P.R. n.166/2010, alla definizione di un framework comune in

ambito Sistan per il controllo e la documentazione della qualità degli archivi amministrativi da utilizzare a fini statistici. Vi sono, infine, numerosi ambiti di sviluppo di progetti innovativi che sollecitano pratiche di intensa cooperazione fra i soggetti Sistan, e che hanno già visto significative realizzazioni nei mesi appena trascorsi, fra cui quelli della promozione della cultura statistica, dello sviluppo di sistemi di indicatori del benessere equo e sostenibile a livello centrale e territoriale, dell'impianto dei censimenti permanenti.

Nel mese di ottobre 2013 è stata inaugurata la seconda fase di attività della **Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis)**, che costituisce il modello italiano per la consultazione degli utenti dell'informazione statistica, messo a punto dall'Istat in linea con le disposizioni del Programma triennale per la trasparenza 2011 e in sintonia con analoghe, positive esperienze maturate in quest'ambito da altri istituti nazionali di statistica europei. Istituita in via sperimentale nel dicembre del 2011, la Commissione ha lavorato fino ad aprile del 2013 per verificare strumenti e modalità di dialogo tra produttori e utilizzatori della statistica ufficiale. I risultati ottenuti in questa prima fase di lavoro confermano che la tradizionale attenzione dell'Istat verso l'utenza, rafforzata dal nuovo framework della Commissione, può avere un impatto rilevante sia sulla programmazione sia sulla diffusione e comunicazione delle statistiche ufficiali.

Il suo obiettivo è migliorare la qualità della statistica ufficiale integrando l'azione del Sistan con strategie di ascolto e coinvolgimento di tutti gli utenti, dagli attori del mondo economico, istituzionale e scientifico agli operatori dell'informazione, dagli esponenti delle associazioni di categoria alle realtà del terzo settore.

Un'attenzione speciale, tuttavia, è riservata alla promozione di un più coerente utilizzo dei dati da parte dei giornalisti, che mostrano un crescente interesse verso le statistiche prodotte dall'Istat e dal Sistan, diffondendole al grande pubblico attraverso una vasta gamma di canali, da quelli tradizionali fino ai Social Media. La promozione dell'uso corretto dei dati ufficiali da parte degli organi di informazione è attuata anche mediante il supporto di specifiche iniziative formative a cura della Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche.

L'impegno della Cuis, inoltre, dovrà essere orientato al mondo dei ricercatori e all'Open data, con lo sviluppo di iniziative che puntano a valutare l'efficacia di specifici prodotti statistici realizzati dall'Istat e a progettarne eventualmente di nuovi, tarati sulle particolari esigenze di questo segmento di utilizzatori".

Un altro rilevante obiettivo per il prossimo triennio è il rafforzamento del ruolo della Cuis nell'attività di programmazione dell'offerta di informazioni statistiche ufficiali comprese nel Programma statistico nazionale (Psn).

Per quanto riguarda, infine, l'aspetto dei **linked open data**, l'Istat risulta essere il principale fornitore di dati open tra tutte le pubbliche amministrazioni italiane: come testimonia un'analisi fatta dal Formez (S. Marras, Open data: Lo scenario di riferimento, XI Conferenza Italiana di Statistica, 2013), fornisce più di 600 dataset, la maggior parte dei quali pubblicati sul Web warehouse I.stat da cui è possibile effettuare il download dei dati nei formati CSV, Excel e SDMX.

Nonostante ciò, rispondendo alle indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale e considerata la rilevanza del paradigma LOD, a partire dal 2012 sono state avviate sperimentazioni mirate a testarne il possibile utilizzo per la diffusione dei dati.

2.4 La struttura e il bilancio

2.4.1 L'organizzazione

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

Il quadro complessivo dell'assetto organizzativo interno dell'Istat è conforme al principio della distinzione, di cui al d.lgs. 165 del 2001 e s.m.i., 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.

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

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

Importante è poi l'attività dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), in attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009, 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 è basata su due livelli di uffici dirigenziali:

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

La Direzione Generale è organizzata in tre Direzioni Centrali. Tali strutture hanno qualificazione di uffici giuridici e amministrativi dirigenziali di prima fascia e sono articolate ciascuna in Servizi giuridici e amministrativi. A questi ultimi, alla pari dei due Servizi posti alle dirette dipendenze del Direttore Generale, sono preposti

complessivamente otto dirigenti di seconda fascia . Nel corso del 2012 sono stati assunti i due dirigenti di prima fascia e sei degli otto dirigenti di seconda fascia vincitori dei concorsi previsti dal D.P.R n. 166/2010 per la dirigenza amministrativa.

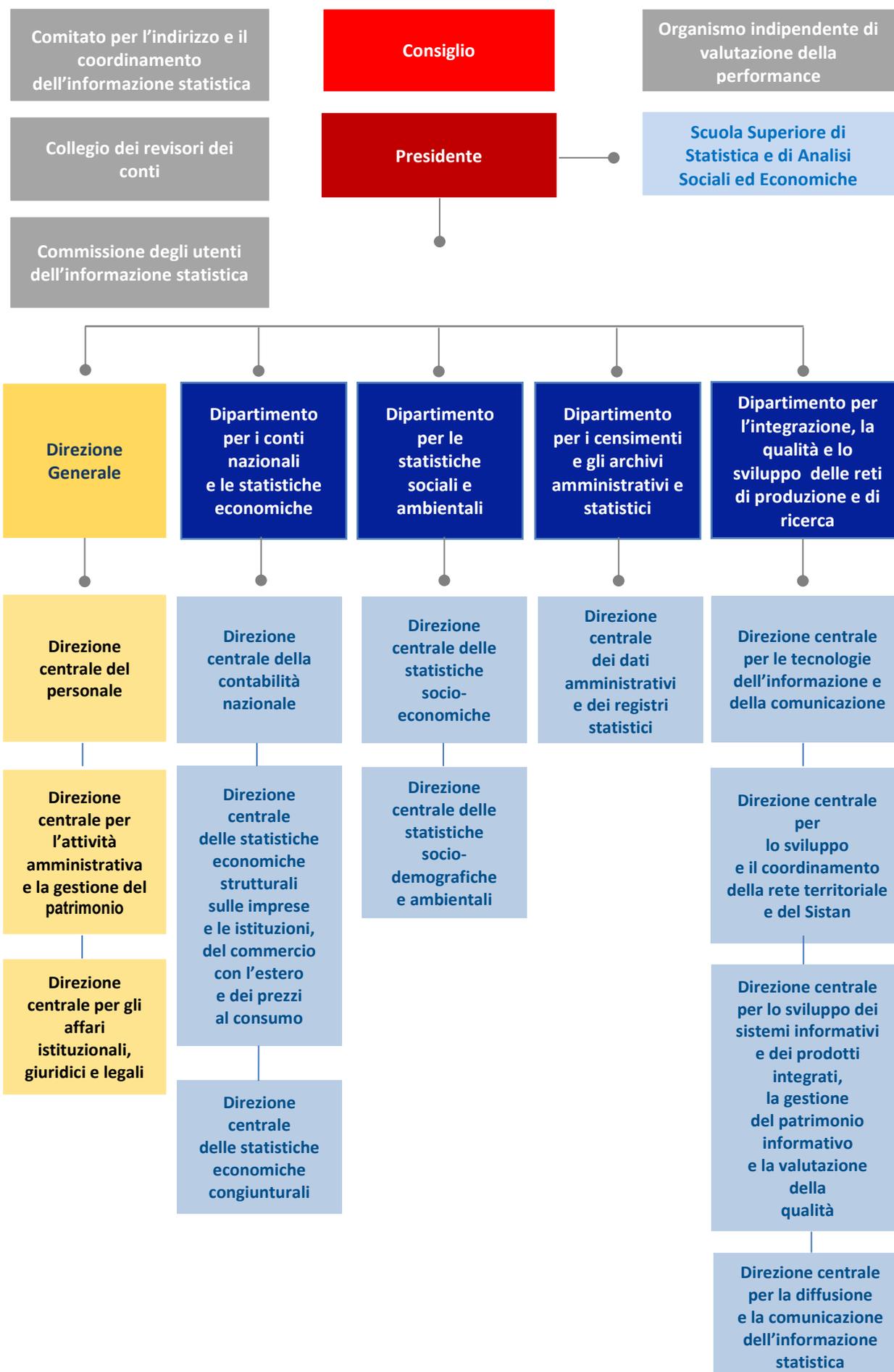
Le dieci Direzioni Centrali tecniche, che fanno capo ai Dipartimenti, sono strutture organizzative che esercitano funzioni generali relative a distinte aree funzionali e si occupano di ricerca, progettazione, produzione e diffusione dell'informazione statistica. Ai Servizi di produzione e di ricerca e agli Uffici territoriali sono stati preposti dirigenti tecnici.

Occorre segnalare che, nel corso del 2013, ha avuto luogo una rilevante riorganizzazione del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici, col fine di adeguarne la struttura alle attività previste dalle nuove funzioni relative al censimento permanente. In particolare, è stata soppressa la Direzione dei dati amministrativi e dei registri statistici (DCAR) ed è stata creata la Direzione delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR). La nuova Direzione coordina tutte le attività relative ai censimenti attraverso i Servizi *Rilevazione per il censimento della popolazione e delle abitazioni* (SCD) e *Rilevazione per i censimenti economici* (SCE), che precedentemente erano alle dirette dipendenze del Dipartimento; mantiene, inoltre, la gestione delle attività relative ai registri statistici mediante il Servizio *Registri delle unità statistiche* (REG). Sempre nell'ambito della nuova Direzione è stato soppresso il Servizio *Acquisizione, gestione e diffusione delle fonti amministrative* (DAM) ed è stato creato il Servizio *Acquisizione e integrazione dei dati amministrativi* (ADA). Dal Dipartimento non dipendono più direttamente le attività censuarie, come detto, ma le tutte le attività metodologiche e di coordinamento e supporto informatico, gestite attraverso i nuovi Servizi *Metodologie, tecniche di integrazione e organizzazione per archivi, registri e censimenti* (MTO) e *Coordinamento e supporto informatico per archivi, registri e censimenti* (IAC), nonché il Progetto *ARCHivio Integrato di Microdati Economici e DEmosociali* (ARCHIMEDE), strutture che operano al posto dei soppressi Servizi *Metodi e tecniche dei censimenti* (MTC) e *Coordinamento del supporto amministrativo ai censimenti* (SAC).

La Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche, afferente alla Presidenza, sviluppa e cura l'offerta didattica dell'Istituto, la formazione interna e la condivisione delle competenze, la diffusione della cultura statistica presso la collettività e la Pubblica amministrazione, la cooperazione internazionale.

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

Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 7 novembre 2013



2.4.2 Il bilancio

Per quanto riguarda i dati di bilancio relativi al 2013, al momento della stesura del presente documento, abbiamo a disposizione soltanto i dati di preconsuntivo, che è senz'altro uno strumento contabile molto utile anche ai fini delle previsioni da effettuare per l'anno successivo. Esso consente, infatti, una valutazione complessiva dell'andamento dei risultati finanziari dell'Istituto, mediante la determinazione del risultato presunto di esercizio, operata analizzando i risultati reali conseguiti fino al 31 agosto 2013 e quelli stimati per il periodo settembre-dicembre e tenendo conto dell'andamento delle spese nel corso dell'esercizio e del trend della spesa nell'ultimo quinquennio (tecnicamente combinando la stima dei residui provenienti dagli esercizi precedenti con dell'ammontare degli accertamenti ed impegni e dei pagamenti e riscossioni, presunti relativi alla competenza dell'esercizio in corso).

Dall'analisi dei risultati presunti della gestione dell'esercizio 2013, calcolati sulla base di quanto esposto, emergono dal lato delle entrate, minori accertamenti rispetto agli stanziamenti rettificati per un ammontare di € 1.304.000 (tale risultato deriva soprattutto dai minori accertamenti delle entrate derivanti da altri enti del settore pubblico e delle entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi). Mentre dal lato delle uscite si registrano minori impegni per € 2.279.368 (con una riduzione delle spese di funzionamento per € 1.011.524, delle spese per interventi per € 580.000 nonché delle spese per investimenti per € 187.845 ed altre spese per € 500.000). Pertanto, si prevede un avanzo presunto di competenza pari a € 975.368, derivante da entrate accertate per € 402.335.190 ed uscite impegnate pari a € 401.359.822. Nella tavola 1 è presentato il dettaglio del preconsuntivo relativo alla gestione di competenza.

Tavola 1 - Preconsuntivo anno 2013: gestione della competenza

ENTRATE	STANZIAMENTI RETTIFICATI	ACCERTAMENTI	MAGGIORI O MINORI ACCERTAMENTI	RISCOSSIONI	RESIDUI ATTIVI AL 31/12/2013
	1	2	3=1-2	4	5=2-4
Trasferimenti dello Stato	350.345.190	350.345.190	0	320.293.412	30.051.779
Contributi ed altre entrate correnti	10.598.000	9.294.000	-1.304.000	6.183.750	3.110.250
Entrate in conto capitale	0	0	0	0	0
Partite di giro	42.696.000	42.696.000	0	42.696.000	0
TOTALE	403.639.190	402.335.190	-1.304.000	369.173.162	33.162.029
USCITE	STANZIAMENTI RETTIFICATI	IMPEGNI	MAGGIORI O MINORI IMPEGNI	PAGAMENTI	RESIDUI PASSIVI AL 31/12/2013
	1	2	3=1-2	4	5=2-4
Spese correnti	338.671.444	337.079.920	- 1.591.522	263.255.209	73.824.712
- Spese di funzionamento	162.990.844	161.979.320	- 1.011.522	141.423.879	20.555.442
- Spese per interventi	175.680.600	175.100.600	- 580.000	121.831.330	53.269.270
Spese in conto capitale	22.271.746	21.583.901	- 687.845	16.266.189	5.317.712
- Spese per investimenti	11.771.746	11.583.901	- 187.845	8.266.189	3.317.712
- Altre spese in conto capitale e debiti diversi	10.500.000	10.000.000	- 500.000	8.000.000	2.000.000

Partite di giro	42.696.000	42.696.000	0	42.696.000	0
TOTALE	403.639.190	401.359.822	- 2.279.367	322.217.398	79.142.424

Un'utile rappresentazione del bilancio dell'Istituto è fornita dagli indici sintetici relativi agli ultimi due esercizi consolidati in Tavola 2, dove è possibile riscontrare anche il dato al netto dei censimenti.

Tavola 2- Indici di bilancio. Anni 2012-2013 (valori percentuali al lordo e al netto censimenti)

INDICI	2013	2013*	2012	2012*
Autonomia finanziaria (entrate proprie /totale)	nd	nd	2,3%	5,7%
Dipendenza finanziaria (entrate da trasferimenti statali / totale)	nd	nd	97,7	94,3
Incidenza spesa personale dipendente sul totale spese (impegni al netto dell'indennità di buonuscita / totale impegni)	nd	nd	25,3%	61,4%
Incidenza del spesa del personale dipendente sulle spese di funzionamento (spese al netto dell'indennità di buonuscita)	nd	nd	76,3%	79,4%
Incidenza del spesa complessivo del personale dipendente sul totale delle spese (spesa comprensiva dell'indennità di buonuscita)	nd	nd	28,1%	68,1%
Rigidità della spesa corrente (impegni per spese di personale/accertamenti entrate correnti)	nd	nd	25,7%	63,8%
Equilibrio di bilancio (stanziamenti di entrata / stanziamenti di spesa)	nd	nd	96,8%	89,8%
Equilibrio di bilancio (accertamenti / impegni)	nd	nd	98,6%	96,3%

Nota: nelle colonne* indici al netto dei censimenti - voci al netto delle partite di giro e del mutuo per la sede unica

Il bilancio di previsione per l'anno finanziario 2014 presenta alcune novità, tra cui si segnala l'istituzione di nuovi capitoli relativi alla formazione obbligatoria ed alla gestione dei fondi e delle risorse per i dirigenti tecnici ed amministrativi, al fine di pervenire ad una migliore imputazione e allocazione delle spese.

Il suddetto bilancio nonché quello pluriennale per il periodo 2014-2016, sono stati redatti sulla base delle assegnazioni disposte nel disegno di legge di stabilità l'anno 2014. L'assegnazione per l'Istat è prevista sostanzialmente stabile per il triennio ed ammonta ad € 202.735.233 per l'esercizio 2014, ad € 200.884.486 per il 2015 e ad € 200.966.151 per il 2016. Non sono previsti, invece, ulteriori finanziamenti per l'attività censuaria.

Osservando l'anno 2014, in aggiunta alla suddetta assegnazione statale, occorre considerare per quanto riguarda le entrate, l'ammontare delle altre entrate previste (pari a circa 10,838 milioni di euro).

Considerando anche che il volume di spesa complessivo che, al netto delle partite di giro e dei censimenti, è previsto pari a 212,969 milioni di euro (suddiviso in 198,418 milioni di euro per la parte corrente e 14,551 milioni di euro per la parte in conto capitale), il bilancio di previsione è stato redatto con un avanzo di amministrazione di circa 604 mila euro.

Tavola 3- Risorse ed impieghi finanziari(a) (Migliaia di euro) - Anni 2012-2014

AGGREGATI	DATI CONSOLIDATI (accertamenti / impegni)	DATI DI PREVISIONE	
	ANNO 2012	ANNO 2013 (previsione aggiornata)	ANNO 2014
A - RISORSE			
Avanzo di amministrazione generato (-) o impiegato (+) dalla gestione	7.193	0	-604
- Entrate	463.938	360.943	213.573
- Ordinarie	186.938	210.943	213.573
- Censuarie	277.000	150.000	0
Totale	471.131	360.943	212.969
Totale al netto dei censimenti	194.131	210.943	212.969
B - IMPIEGHI			
- Spese correnti	449.722	338.671	198.418
- Ordinarie	175.722	193.671	198.418
- Censuarie	274.000	145.000	0
- Spese in conto capitale	21.409	22.272	14.551
- Ordinarie	18.409	17.272	14.551
- Censuarie	3.000	5.000	0
Totale	471.131	360.943	212.969
Totale al netto dei censimenti	194.131	210.943	212.969

(a) Al netto delle partite di giro

Un dettaglio delle uscite è presentato nella tavola seguente che riporta i dati relativi agli impegni consolidati del 2012, a quelli previsti nell'aggiornamento per il 2013 ed a previsti per il 2014. Come si vede, il dato nella dinamica del triennio preso in considerazione risulta in discesa, in particolare nel 2014, a causa essenzialmente dell'assenza delle spese per interventi di tipo censuario.

Tavola 4 - Dinamica delle uscite (a). Anni 2012-2014 (impegni, in migliaia di euro e valori percentuali)

AGGREGATI	Dati consolidati 2012	Val. %	Previsioni aggiornate 2013	Val. %	Previsioni 2014	Val. %
SPESE CORRENTI	449.722	95,5	338.671	93,8	198.418	93,2
Spese di funzionamento	156.210	33,2	162.991	45,2	165.261	77,6
di cui:						
- spese per il personale in servizio	119.195	25,3	121.201	33,6	118.572	55,7
- spese pubblicitarie relative ai censimenti	6.000	1,3	0	0,0	0	0,0
Spese per interventi	293.512	62,3	175.681	48,7	33.157	15,6
ordinarie	25.512	5,4	30.681	8,5	33.157	15,6
censuarie	268.000	56,9	145.000	40,2	0	0,0
SPESE IN CONTO CAPITALE	21.409	4,5	22.272	6,2	14.551	6,8
Investimenti	8.409	1,8	11.772	3,3	6.051	2,8
ordinari	5.409	1,1	6.772	1,9	6.051	2,8
censuari	3.000	0,6	5.000	1,4	0	0
Indennità personale cessato dal servizio	13.000	2,8	10.000	2,8	8.000	3,8
Estinzione debiti diversi	0	0,0	500	0,1	500	0,2
TOTALE	471.131	100,0	360.943	100,0	212.969	100,0
TOTALE al netto dei censimenti	194.131		210.943		212.969	
TOTALE censimenti	277.000		150.000		0	

(a) Al netto delle partite di giro

Un'analisi di maggior dettaglio delle entrate, consente invece di evidenziare nello stesso periodo un trend in lieve crescita dell'ammontare calcolato al netto dei censimenti, dovuto ad un incremento dei trasferimenti ordinari dello Stato.

Tavola 5 - Dinamica delle entrate(a). Anni 2012-2014 (in migliaia di euro e valori percentuali)

AGGREGATI	Dati consolidati 2012 (accertamenti)	Val. %	Previsioni aggiornate 2013	Val. %	Previsioni 2014	Val. %
Trasferimenti statali	453.345		350.245		202.735	95,2
<i>Ordinari</i>	176.345		200.345		202.735	95,2
<i>Altri trasferimenti statali non censuari</i>	0		0		0	0,0
<i>Censimenti</i>	277.000		150.000		0	0,0
Entrate per programmi e progetti di ricerca	7.485		8.330		7.830	3,7
Entrate proprie per vendita pubblicazioni ed altri prodotti statistici	63		110		100	0,0
Altre entrate correnti	3.045		2.158		2.908	1,4
Entrate in conto capitale	0		0		0	0,0
Totale entrate	463.938		360.943		213.573	100,3
Avanzo di amministrazione impiegato (+) o generato (-) dalla gestione	7.193		0		-604	-0,3
TOTALE GENERALE	471.131		360.943		212.969	100,0
TOTALE al netto dei censimenti	194.131		210.943		212.969	

(a) Al netto delle partite di giro

Per ciò che attiene alle previsioni finanziarie di medio termine, il bilancio pluriennale per il triennio 2014-2016 prevede, per gli anni 2014 e 2016, un avanzo di amministrazione (pari, rispettivamente, a circa 604 mila euro e circa 35 mila euro), mentre per il 2015 è previsto un disavanzo di circa 7 milioni di euro.

La stima di tali risultati deriva dalla combinazione degli importi previsti per le entrate, pressoché costanti nel triennio (circa 213,6 milioni di euro il primo anno, 211,7 milioni per l'anno successivo e circa 211,8 milioni per il 2016), con quelli previsti per le uscite che, per il 2015 sono previste in crescita (circa 218,7 milioni); mentre per il 2014 si attestano sui 212 milioni e nel 2016 sui 211,8 milioni. Il dettaglio di quest'analisi è presentato nella tavola seguente.

Tavola 6 - Bilancio di previsione triennale. Anni 2014-2016 (in migliaia di euro)

AGGREGATI	2014	2015	2016
ENTRATE	213.573	211.722	211.804
Entrate ordinarie derivanti da trasferimenti dello Stato	202.735	200.884	200.966
Entrate per i censimenti	0	0	0
Entrate derivanti da contributi da parte di altri enti	5.600	5.600	5.600
Altre entrate correnti	5.238	5.238	5.238
USCITE	212.969	218.719	211.769
Spese di funzionamento	165.261	163.211	163.061
Spese per interventi	33.157	40.157	33.357
Totale spese correnti	198.418	203.368	196.418
Spese per investimenti	6.051	6.851	6.851
Altre spese in conto capitale	8.000	8.000	8.000
Estinzione di mutui, anticipazioni e debiti diversi	500	500	500
Totale spese in conto capitale	14.551	15.351	15.351
AVANZO (+) o DISAVANZO (-) DELLA GESTIONE	604	-6.997	35
Ulteriore disavanzo da coprire (-) o avanzo da impiegare (+)	29.760	22.764	22.799

3. ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

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

- la domanda statistica presenta una ampiezza senza precedenti, sia di carattere tematico (economico, sociale, ambientale, ecc.), sia territoriale (si va da fenomeni "globali" a tendenze micro territoriali), sia di tipologia d'informazione (macrodati, microdati, *frames*, ecc.). Proprio la disponibilità di microdati apre nuove opportunità, ma anche nuove sfide per la statistica ufficiale legate alla protezione dei dati personali;
- la tempestività dell'informazione è considerata indispensabile anche per fenomeni che nel passato si immaginava evolvessero con lentezza (fenomeni sociali, ambientali, demografici);
- la tecnologia consente a nuovi produttori di dati di competere con gli istituti di statistica come mai nel passato, almeno in certi ambiti. In tale contesto, l'eterogeneità dell'utenza deve necessariamente diventare eterogeneità dei prodotti e dei canali di diffusione e comunicazione dell'informazione statistica;
- il settore privato investe una quantità crescente di risorse per l'elaborazione di informazioni;
- il capitale umano disponibile presso gli istituti di statistica deve rigenerarsi ad una velocità senza precedenti, così da gestire le tecnologie allo stato dell'arte, affrontare nuove tematiche, orientare il mercato dei fornitori ed il rapporto con gli utenti.

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

contemporanea. Perciò acquisire e mantenere “fiducia”, “autorevolezza”, “legittimità” impone agli statistici ufficiali un ripensamento del modo di svolgere il proprio ruolo.

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 propria attività, identificare nuovi linguaggi attraverso cui porsi nei confronti degli utenti, raggiungere nuove categorie di utilizzatori è molto difficile, ma possibile, come dimostrano i risultati raggiunti in questi anni. Per questo l’Istat deve restare nel centro della 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 delle flessibilità necessarie per cogliere le nuove opportunità, riorientare i prodotti seguendo l’evoluzione della domanda che, come detto, è apparsa anche nel 2012 in forte crescita, 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.

L’Istat è al centro del Sistan, sistema a rete al quale partecipano circa 3.500 enti, e costituisce l’interlocutore principale del Sistema statistico europeo, coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice di condotta europeo e dei 15 principi che ogni stato membro deve rispettare, il Sistan ha sviluppato il Codice italiano delle statistiche ufficiali, per valorizzare e accrescere la credibilità della statistica pubblica. L’applicazione del Codice, esteso all’intera rete del Sistan, prevede un sistema complesso di azioni per l’affermazione dei principi in esso contenuti.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Risorse umane

Al 31 ottobre 2013 il personale in forza presso l’Istituto ammontava a 2.338 unità, in leggera diminuzione rispetto a fine 2012 (2.359 unità). Per ciò che attiene la composizione del personale, il profilo che emerge dai dati è quello di un istituto relativamente giovane (l’età media è di 46,8 anni) e qualificato (circa il 63,9% del personale è laureato o in possesso di diplomi di specializzazione). La presenza di donne all’interno dell’Istituto si mantiene intorno al 59% , mentre la percentuale di dirigenti donne è del 47,1% e la quota di personale femminile in possesso di laurea è del 66,9%. Il personale è diminuito del 9,0% nell’arco di cinque anni (del 6,7% se si considera anche il personale a tempo determinato).

Tavola 7 – Indicatori relativi al personale

Indicatori	31/10/2013	31/12/2012
Età media del personale (anni)	47,0	47,0
Età media dei dirigenti (anni)	54,5	57,1
Tasso medio annuo di crescita unità di personale negli ultimi 5 anni (personale a tempo indeterminato)	-0,9	0,5
Personale a tempo determinato (unità)	377	369
Personale a tempo indeterminato (unità)	1961	1990
Quota del personale a tempo indeterminato	83,9	84,4
Quota di dipendenti in possesso di laurea	63,9	62,0
Quota di dirigenti in possesso di laurea	100,0	100,0
Quota di personale assunto a tempo determinato sul totale	16,1	15,6

3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali

Risorse tecnologiche

La rete informatica dell'Istituto poggia su un'architettura fisica composta complessivamente da 317 server, di cui 117 server fisici (60 server linux e 57 windows) e 200 server virtuali (62 server linux e 138 windows). Poco più del 60% dei server svolge attività applicative, il 16% sono Web Server, il 21% circa è costituito da Server di database. L'Istituto dispone di 223 TeraByte di spazio disco nella sede centrale e altrettanti per il sito di back-up e *disaster recovery*, in preparazione, di V.le Oceano Pacifico. I siti web attualmente esposti sono ospitati su 36 server Linux (18 fisici e 18 virtuali) e 25 server windows (7 fisici e 18 virtuali). Complessivamente, l'Istat dispone di 210 siti web, di cui 190 in ambiente linux e 20 in ambiente windows.

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

Sulla base di una stima di massima elaborata a partire dai dati acquisiti nel corso dell'audit sulla funzione informatica effettuato nel 2011¹, si può valutare l'esistenza di circa 250 Progetti/Sistemi informatici, a loro volta organizzati in circa 300 componenti applicative distinte. Sempre con riferimento alla ricognizione condotta per l'audit, il patrimonio applicativo complessivo dell'Istituto può essere stimato in circa 225.000 Punti Funzione. Di questi, la metà è in ambiente DBMS, il 20% sviluppato in SAS e il restante 30% in altri ambienti. Negli ultimi anni circa un quarto del portafoglio applicativo è stato sviluppato con il ricorso totale o parziale ad assistenza/consulenza da parte di fornitori esterni.

Sistemi informativi gestionali

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

¹La ricognizione sul patrimonio effettuata nel corso dell'audit è stata fatta con riferimento alla data del 30 settembre 2010.

Dal punto di vista funzionale, della correttezza dei dati e della gestione i sistemi informativi sono sotto la responsabilità della Direzione Generale (DGEN), mentre dal punto di vista tecnico-informatico tali sistemi sono supportati dalla Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT).

I sistemi attualmente utilizzati sono degli applicativi software differenti ed eterogenei, sia dal punto di vista del loro progetto e sviluppo, sia da quello delle tecnologie adottate, come risulta dalla seguente Tavola 5.

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

- lo sviluppo funzionale dei sistemi informativi esistenti e l'eventuale acquisizione/sviluppo di nuovi sistemi a copertura di aree non presidiate;
- l'integrazione dei sistemi informativi gestionali fra loro e con altri sistemi di produzione statistica;
- l'adeguamento dei sistemi informativi alla normativa vigente in materia di amministrazione digitale.

Nel corso del 2013 è continuata l'attività del Comitato Sistemi Gestionali, presieduto dal Direttore Generale, già avviata nel 2012, e sono state prodotte delle analisi monografiche sui diversi sistemi, che evidenziano nel dettaglio:

- quali sono le informazioni, presenti in altri sistemi, che il sistema dovrebbe gestire ma di cui non dispone, in maniera tale da evidenziare il potenziale lavoro di integrazione;
- in quale misura il sistema, allo stato attuale, risponde alle necessità dell'Istituto, evidenziando quali attività di manutenzione evolutiva potrebbero essere avviate;
- quali dovrebbero essere le funzioni e le informazioni aggiuntive che il sistema dovrebbe gestire, in maniera tale da evidenziare le ulteriori necessità dell'Istituto.

Inoltre, una serie di incontri con enti pubblici e privati, ha consentito di conoscere più in dettaglio quali sistemi vengono utilizzati da altre istituzioni che presentano una organizzazione e necessità simili a quelle dell'Istituto, e quali sistemi sono disponibili sul mercato, al fine di individuare potenziali soluzioni utili all'Istat.

Posta elettronica certificata (PEC) e protocollo informatico

L'Istituto ha pubblicato l'indirizzo PEC sull'Indice PA e sulle pagine web del sito istituzionale. Sono state attivate dieci caselle certificate (5 in più rispetto allo scorso anno), di cui una a carattere generale gestita dalla Direzione Generale e le altre dedicate a specifiche attività dell'Istituto (Censimenti Generali 2011, rete territoriale e del Sistan). È inoltre attiva la casella PEC per le comunicazioni in via telematica di cui all'art. 48 del titolo VII della legge n.196/2009 di riforma della contabilità pubblica e quella per le comunicazioni relative ai concorsi pubblici.

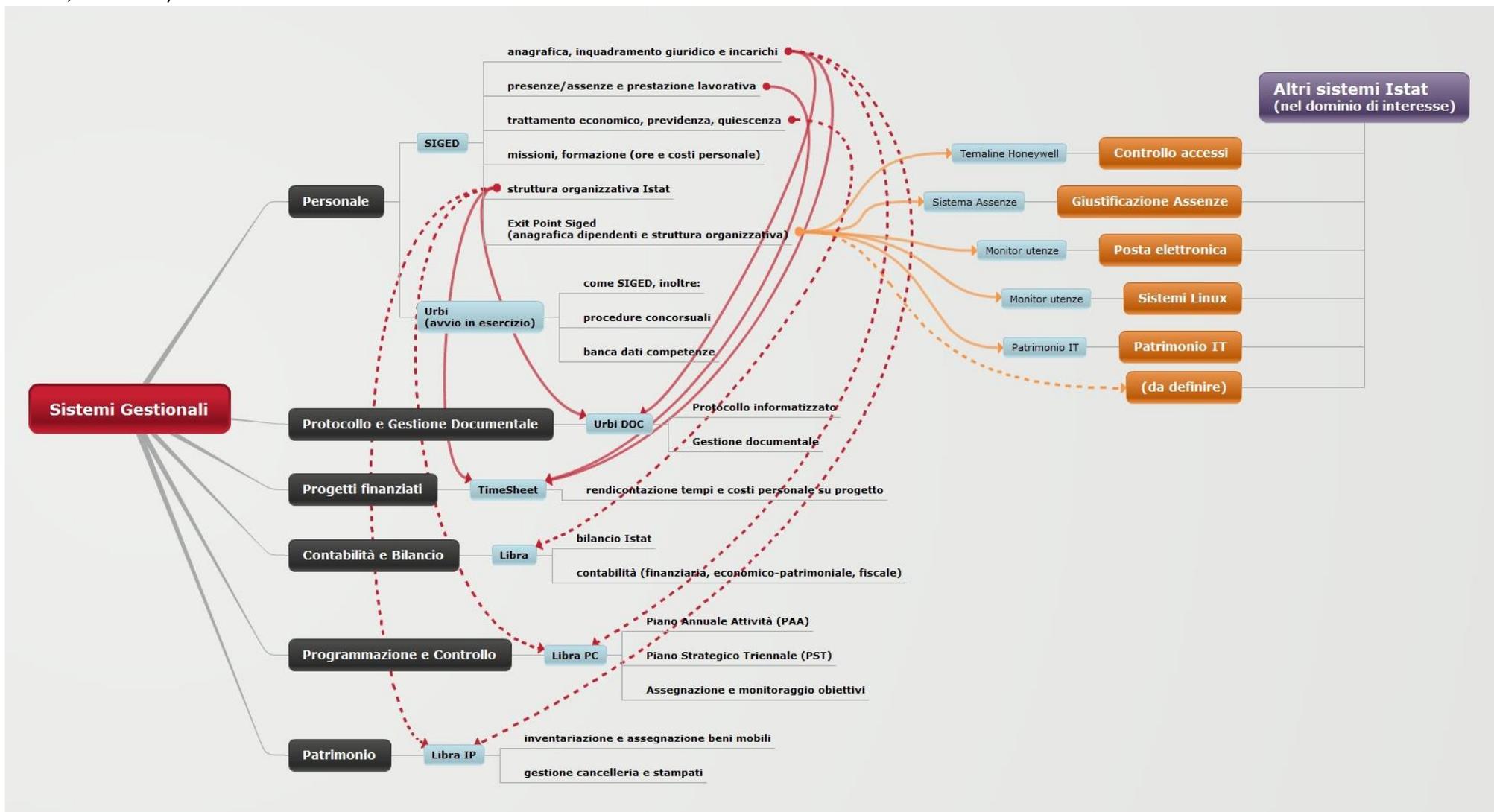
Il nucleo minimo del protocollo informatico è stato attuato mediante il riuso di un'applicazione già acquisita da un'altra amministrazione pubblica.

Tavola 8- Principali sistemi informativi gestionali in esercizio

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

Schema 2 - Relazioni fra sistemi informativi gestionali

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



4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1 I sistemi di pianificazione

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

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

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

Il PST e il PAA sono coerenti con il Bilancio di previsione annuale e pluriennale dell'Istat. In particolare, l'approvazione contestuale del PAA e del 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. Recentemente, per disporre a livello di *top management* di istanze di monitoraggio/allerta dei possibili scostamenti rispetto alle attività previste, è stata esteso a tutte le macrostrutture l'utilizzo di un sistema di *early warning* realizzato sulla base del

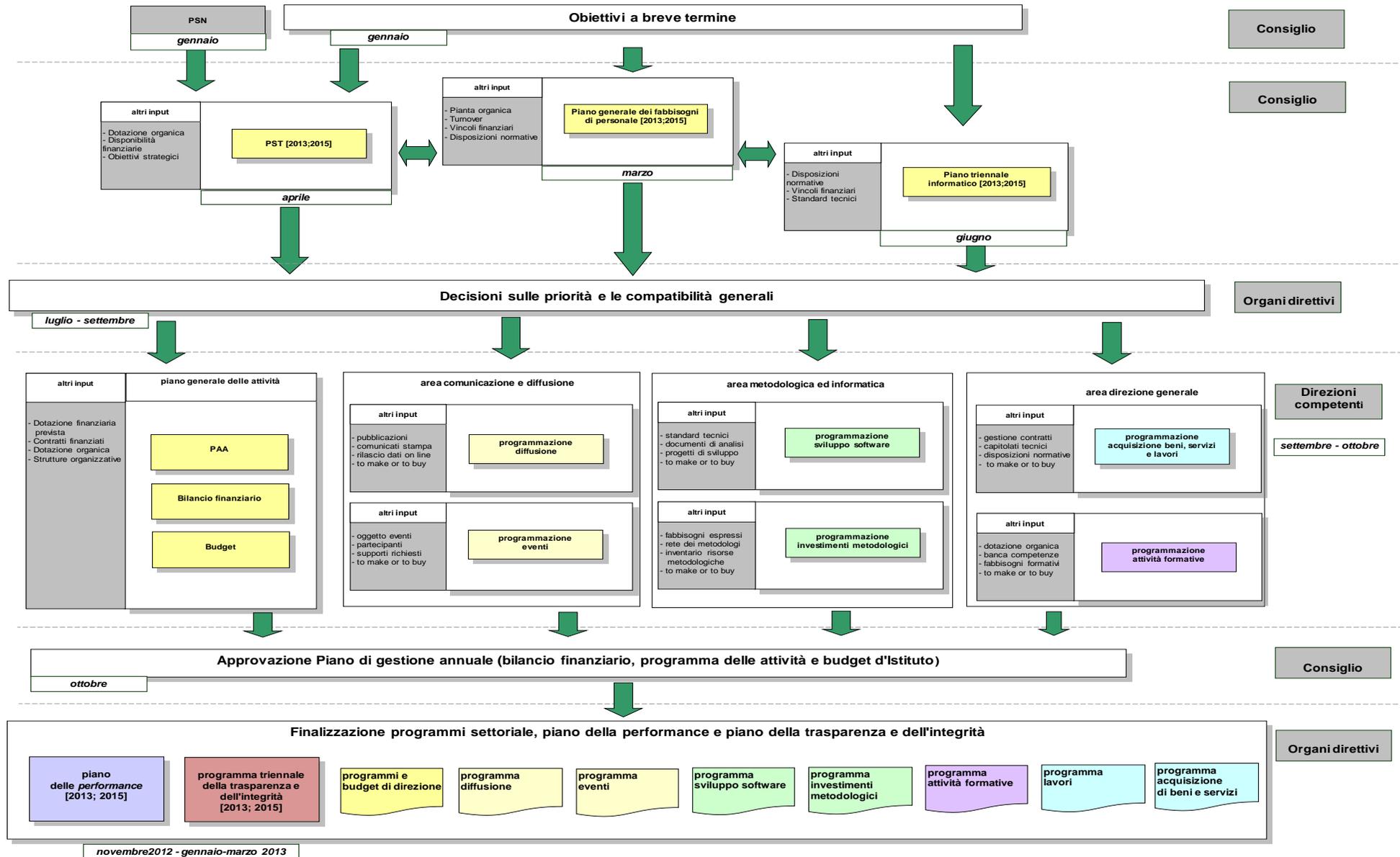
programma di *risk management*, avente l'obiettivo di valutare e condurre azioni immediate di miglioramento.

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

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

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

Schema 3- Quadro dei Piani



4.2 L'albero della performance

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

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

La traduzione degli obiettivi strategici nelle attività che annualmente devono realizzarli, dando risultati coerenti con essi, avviene con la programmazione degli obiettivi operativi nel Programma Annuale delle Attività (PAA), che registra obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato, risorse umane impiegate e spese per indagini statistiche. Successivamente si procede all'assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale, i quali derivano direttamente dal PAA, ed alla predisposizione del Piano della Performance.

4.3 Il sistema di valutazione della performance

A dicembre 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20/2010 il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009 e dalle delibere Civit n. 89, 104 e 110 del 2010. La Tavola 6, estratta dal Sistema di misurazione e valutazione, sintetizza le fasi più rilevanti dei processi di programmazione e del ciclo di gestione della performance, le modalità, i contenuti e le caratteristiche degli stessi, i tempi e i soggetti coinvolti.

Tavola 9 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Definizione degli obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi strategici a lungo termine dell'Istat	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio, su proposta del Presidente
Approvazione del PST	Contiene i profili generali, le sintesi degli obiettivi per Dipartimento/Direzione, gli obiettivi operativi delle strutture da perseguire nel triennio successivo	Aprile dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
Approvazione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale	Individuazione delle risorse finanziarie previste nel triennio e per l'anno	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
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
Assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti generali	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento al Direttore generale, ai Direttori di dipartimento e ai Direttori centrali	Dicembre dell'anno <i>t-1</i>	Presidente

Segue Tavola 9- Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

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

5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO

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

Il PST 2014-2016, approvato dal Consiglio di Istituto nella seduta del 30 aprile 2013, le cui deliberazioni sono state confermate in data 29 luglio 2013, prosegue nella direzione tracciata e aggiorna i contenuti del piano precedente, descrivendo, oltre le attività correnti, le novità legate all'organizzazione e alle attività da realizzare, analizzando i processi produttivi, le interrelazioni fra le strutture interessate e l'impatto delle attività negli anni futuri.

Questo aggiornamento è stato possibile in quanto non vi sono stati sostanziali cambiamenti negli obiettivi strategici a lungo termine, che erano già stati ridefiniti nel piano precedente attraverso un processo condiviso che aveva coinvolto il top e il middle-management dell'Istituto e che era stato illustrato anche al Comstat e alla CUIS, inviato ai sindacati e approvato dal Consiglio dell'Istituto.

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

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

Sulla base del PST 2014-2016 viene realizzato il Piano Annuale delle Attività (PAA) 2014, definite sulla base delle disponibilità di bilancio, le quali consentono una programmazione in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico e con le nuove attività previste per l'Istituto dalle norme recentemente approvate.

Basandosi su questo contesto più generale, nella predisposizione del PST 2014-2016 sono state identificate una serie di opportunità su cui investire nel corso del triennio:

- **La standardizzazione e l'industrializzazione dei processi produttivi**, al fine di consentire di operare in modo più efficiente, attraverso la realizzazione del Programma pluriennale denominato Stat2015, con la finalità di modernizzare l'intero sistema di produzione, diffusione e analisi dell'Istituto, passando da un'innovazione di settore a una di carattere globale.

Il Programma Stat2015 ha un impatto su tutte le macro fasi in cui si articola il processo di produzione dell'informazione statistica.

Avviato nel 2010, traccia le linee di rinnovamento dei sistemi di produzione delle statistiche sulla base del passaggio da un modello di tipo stovepipe a un modello di produzione integrata basato su infrastrutture comuni, tali da garantire uno sviluppo

omogeneo tra i vari settori e aumentare l'efficienza, evitando la duplicazione delle iniziative e le diversità di approccio e di realizzazione.

Stat2015 ha impatto stratificato a vari livelli, a partire dai processi e dai sistemi di produzione e diffusione, fino ai metadati per l'armonizzazione dei contenuti, alle regole e alle tecniche giuridico-amministrative, nonché agli standard metodologici e IT da adottare all'interno dell'Istat e da parte di tutti gli enti del Sistema statistico nazionale.

Il percorso di rinnovamento coinvolge anche i processi di relazione con gli stakeholder, i rispondenti e, più in generale, gli utenti dell'informazione statistica.

Nel triennio 2014-2016, sono previste una serie di azioni che consentiranno di aumentare l'informazione statistica prodotta, incrementandone la qualità e diminuendo al contempo sia la spesa complessiva per la sua produzione, sia il disturbo statistico che grava sui rispondenti.

Inoltre l'adozione di un Sistema unitario di metadati per mettere in connessione la raccolta, l'elaborazione, la diffusione e il rilascio dei micro e macro dati, consentirà di uniformare i linguaggi e le soluzioni applicative in questi diversi ambiti di innovazione, costituendo un architrave del progetto di rinnovamento tecnologico, organizzativo e gestionale dei sistemi di produzione e lo strumento cardine della strategia di Open data sostenuta dall'Istat.

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

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

Nell'area dei Conti nazionali, le attività del triennio saranno prevalentemente caratterizzate dai lavori per l'adozione, nel 2014, del nuovo Sistema dei Conti Nazionali (SEC2010) che introdurrà rilevanti innovazioni nelle misurazioni degli aggregati economici. L'adozione del SEC2010, prevista da un regolamento comunitario ancora in fase di discussione al Consiglio e al Parlamento europeo, comporterà un arricchimento dell'informazione prodotta per tutti i paesi dell'Ue e un miglioramento della tempestività delle stime trimestrali del Pil e dei settori istituzionali, nonché delle stime annuali per regione.

Il passaggio al SEC2010 sarà accompagnato dall'introduzione di un nuovo programma di trasmissione che punta a migliorare la tempestività di alcuni conti di particolare rilevanza per gli utilizzatori.

Nello specifico, occorrerà adeguare la produzione alle nuove tempistiche definite da regolamento: un miglioramento da 70 a 60 giorni per il PIL trimestrale e il conto delle risorse e degli impieghi da 90 a 85 giorni per i conti trimestrali per settore istituzionale, inclusi quelli del settore delle Amministrazioni Pubbliche; anticipo a 12 mesi dalla fine dell'anno di riferimento per i principali aggregati regionali (attualmente tutta la trasmissione è a 24 mesi).

La possibilità di rispettare le nuove scadenze per gli indicatori trimestrali, che fanno parte del gruppo dei PEEIs (Principal European Economic Indicators), è legata ad un miglioramento della tempestività degli indicatori economici di base e richiede quindi un coinvolgimento di altri settori dell'Istituto, nonché degli Enti esterni fornitori di dati di base.

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

Un obiettivo importante legato all'adozione del SEC2010 è quello relativo al miglioramento delle stime degli Conti patrimoniali annuali per settore istituzionale.

Saranno consolidate le stime delle attività reali e si potenzierà l'attività di messa in coerenza di tutte le parti del sistema dei conti.

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

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

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

L'Istituto, nel triennio considerato, s'impegna ad investire maggiormente nella profilazione dell'utenza con strumenti di web analytics al fine di elaborare una strategia di comunicazione efficace; ad utilizzare una strategia "multicanale" anche dal punto delle infrastrutture in funzione dei diversi target, per l'offerta di servizi web e prodotti interattivi; a sviluppare strumenti web orientati agli utenti per integrare in un contesto coerente dati, grafici, meta informazioni, approfondimenti, strumenti interattivi, servizi. Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo ulteriore di strumenti di visualizzazione e georeferenziazione dei dati che consentano all'utente di interpretare i fenomeni attraverso strumenti interattivi quali lo storytelling e all'incremento della presenza sui social network, per assicurare la diffusione tempestiva e allargata di dati e informazioni e l'intercettazione di interessi e bisogni emergenti, e costruire piattaforme di collaborazione come il Portale del Sistan, che sarà ulteriormente potenziato come veicolo di informazione e piattaforma di Knowledge sharing per il Sistema.

5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

La catena del valore nell'Istituto è rappresentata dai seguenti processi, suddivisi in "core" e di supporto:

Processi core:

- (ricerca e) produzione statistica
- Sviluppo metodologie e reti (e ricerca statistica)
- Diffusione e comunicazione

Processi di supporto:

- Amministrazione ed affari generali

Nell'Allegato 1 si può trovare uno schema degli obiettivi strategici di lungo periodo per strategie dell'Istituto (missioni e programmi) declinati negli obiettivi operativi più rilevanti, con indicazione degli Anni-uomo previsti, la spesa per le risorse umane, le risorse finanziarie per raccolta dati, ed i relativi indicatori con i valori target previsti.

5.2 Gli obiettivi strategici

Anche per il triennio 2014-2016, vengono sostanzialmente confermati nella loro enunciazione generale gli obiettivi strategici adottati per il precedente periodo di programmazione triennale 2013-2015, sia quelli che erano già presenti, sia quelli che rappresentavano una novità, orientati alla standardizzazione e industrializzazione dei processi produttivi, alla produzione di dati statistici georeferenziati ad un dettaglio territoriale molto fine, alla valorizzazione dei microdati economici, demografici e sociali.

Gli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016 sono quindi i seguenti:

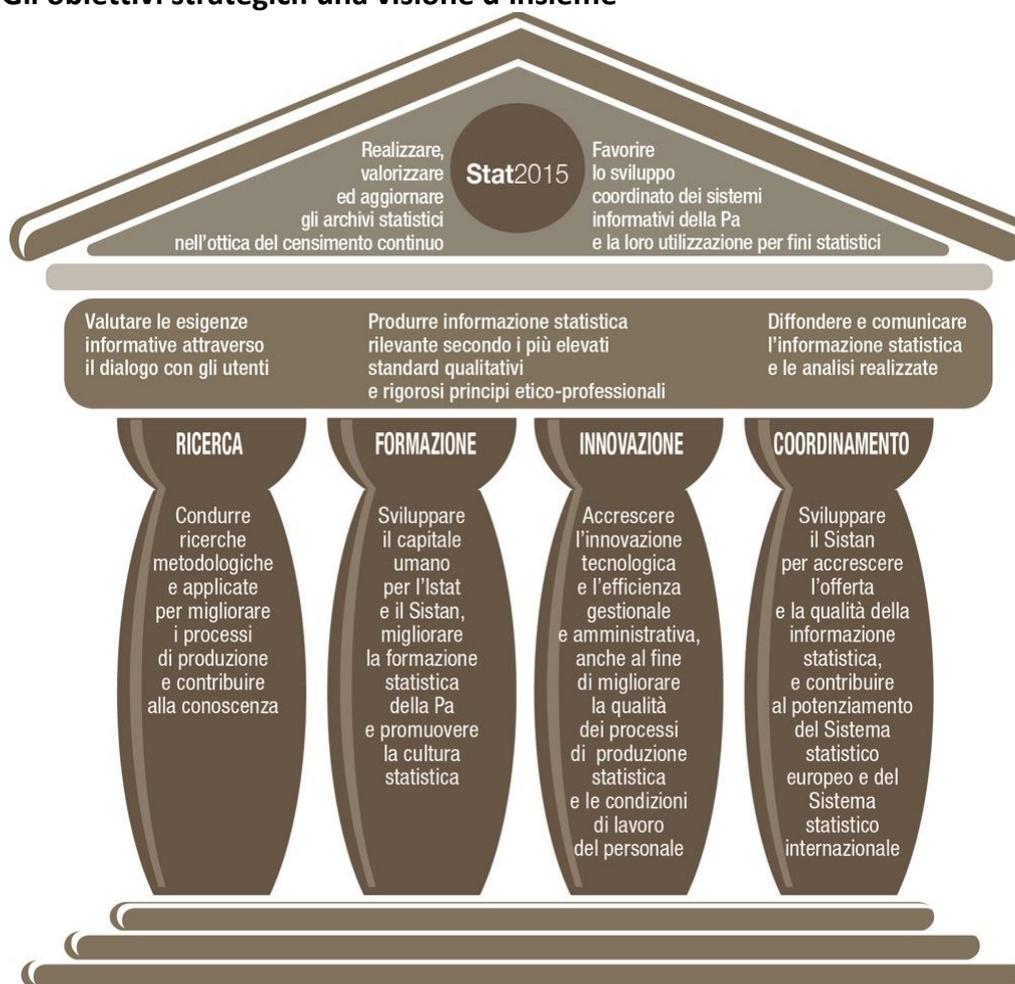
1. valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti;
2. produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali;
3. diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione 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;
4. 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;
5. sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese;
6. accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto;

7. sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo e del Sistema Statistico Internazionale;
8. realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale;
9. completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell'ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali;
10. favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l'informazione disponibile, massimizzando l'integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti.

Nella tavola 10 i dieci obiettivi strategici delineati nel PST 2014-2016 sono presentati in relazione agli *outcome* che derivano direttamente dalla *mission* e dalla *vision* stabiliti nel 2009, mentre nella tavola 11 essi sono presentati insieme a quelli a breve termine.

Come si vede, molti obiettivi strategici contribuiscono a più risultati finali, il che dimostra come i primi siano stati individuati tenendo conto di un quadro concettuale coerente ed integrato del ruolo dell'Istituto nella società.

Figura 1- Gli obiettivi strategici: una visione d'insieme



Utilizzando la metafora dell'Istat come "luogo della conoscenza", gli obiettivi strategici proposti riguardano:

- i tre ambiti di particolare rilievo su cui si intende puntare nel prossimo triennio: il progetto Stat2015, lo sviluppo dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e del coordinamento della modulistica amministrativa, lo sviluppo degli archivi delle unità e la preparazione dei "censimenti continui";
- gli ingredienti chiave del processo di produzione: analisi della domanda, produzione dell'informazione, diffusione e comunicazione di quest'ultima;
- i quattro pilastri su cui si basa il processo di produzione: ricerca, formazione, innovazione e coordinamento.

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

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

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

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

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

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

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

Il potenziamento della politica sui controlli di qualità e sulla documentazione, la ristrutturazione di numerosi processi produttivi, l'estensione dell'uso di sistemi di monitoraggio delle rilevazioni sempre più efficienti, l'accelerazione della transizione alle rilevazioni CAPI e CATI presso le famiglie, la copertura di nuovi fenomeni, il miglioramento di tempestività ottenuto per numerosi prodotti, ecc. testimoniano il continuo impegno dell'Istituto in questo campo.

Nei prossimi tre anni l'Istituto deve aumentare il proprio impegno, anche al fine di accrescere continuamente la propria efficienza, sui fronti della standardizzazione dei processi produttivi, del riutilizzo delle pratiche migliori, del trattamento integrato delle fonti amministrative, dell'utilizzo di nuove tecniche di rilevazione, dell'integrazione di dati provenienti da fonti diverse, della produzione di quadri conoscitivi dinamici (*panel*) su individui, famiglie e imprese, così da descrivere le loro "storie" su lunghi archi temporali. Va poi compreso come utilizzare a fini statistici l'enorme massa di dati prodotta dalle interazioni tra soggetti via Internet e come migliorare ulteriormente l'integrazione tra dati d'indagine e dati amministrativi.

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

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

Il sistema delle statistiche sociali svilupperà una profonda ristrutturazione a partire dal varo dell'indagine mensile sul benessere, l'avvio della misurazione di nuovi fenomeni emergenti (corruzione), dell'integrazione delle fonti amministrative e campionarie e del profondo rinnovamento che si avvierà nel campo delle statistiche demografiche attraverso la costruzione dell'anagrafe virtuale statistica. Le statistiche ambientali miglioreranno in pertinenza, integrazione e qualità soprattutto sul fronte delle acque, del consumo del suolo, e dei comportamenti familiari, con l'inizio di misurazione dei livelli di coscienza ambientale.

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

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

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

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

Il nuovo sito web messo a disposizione dell'utenza nel 2011 ha reso più agevolmente identificabile e fruibile l'informazione e i media hanno apprezzato i cambiamenti apportati alla politica di comunicazione, dando una visibilità ai dati prodotti dall'Istituto e ai suoi ricercatori.

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

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

Nuovi strumenti di visualizzazione (grafici, sistemi informativi geografici, ecc.) verranno sviluppati per consentire agli utenti una più agevole comprensione dei fenomeni che caratterizzano l'economia e la società italiana. L'utilizzazione dei *social networks* per raggiungere un pubblico sempre più vasto, soprattutto formato da giovani, diventerà prassi corrente dell'Istituto.

La produzione di videoclip in occasione della pubblicazione di dati di particolare rilievo verrà sperimentata e, se ritenuto opportuno, estesa anche ad altri prodotti.

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

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

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

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

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

Nei prossimi tre anni l'Istituto rafforzerà gli studi metodologici finalizzati a costruire sistemi e metodi per la produzione di statistiche di qualità e per favorire l'innovazione di processo e di prodotto su base indipendente dai processi statistici. Le strutture trasversali saranno potenziate per facilitare la collaborazione tematica e l'integrazione attraverso

l'adozione di una modalità di lavoro per progetto. Nei prossimi anni sarà rafforzata la Rete metodologica e ulteriormente sviluppata la rete della ricerca socio-economica che potrà portare una maggiore integrazione di quest'ultima, al di là dei confini settoriali.

Saranno rilanciate le collaborazioni con il mondo della ricerca applicata a livello nazionale e internazionale, anche attraverso i rapporti con la comunità scientifica.

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

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

La decisione del Governo di confermare la riduzione delle spese per formazione del personale rappresenta un rischio notevole per le attività della Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche (Scuola).

D'altra parte, la Scuola in questi quasi due anni di vita ha attivato una serie di collaborazioni con istituzioni, anche universitarie, enti ed associazioni, che hanno dato luogo a molte attività congiunte nell'ambito della formazione anche verso l'esterno, che hanno fatto emergere interessanti ambiti di sviluppo di iniziative a supporto della diffusione della cultura quantitativa nelle PA, nel mondo delle imprese e delle professioni. Anche sul piano della diffusione della cultura statistica, e al di là del successo della Giornata nazionale della statistica (21 ottobre) e delle iniziative proposte per la Conferenza Nazionale di Statistica 2013, le esperienze pilota realizzate confermano un enorme potenziale che l'Istituto deve sfruttare adeguatamente.

Nei prossimi tre anni, in primo luogo, va consolidata la collaborazione con le altre scuole del settore pubblico (SSPA, Scuola Vanoni, Scuola del Ministero dell'Interno, ecc.), anche alla luce delle recenti disposizioni normative in tema di riordino della Scuole pubbliche di formazione con l'obiettivo di sostenere i percorsi formativi della dirigenza pubblica. Specularmente, va migliorata (anche grazie a tali collaborazioni) la formazione del personale dell'Istituto.

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

La realizzazione del portale e-learning per la statistica ufficiale, la messa a regime del programma di webinar e l'organizzazione di specifici momenti di approfondimento scientifico (workshop, giornate di studio, ecc.) rappresentano ulteriori importanti tasselli per l'ampliamento del pacchetto di iniziative formative e di condivisione delle conoscenze che la Scuola mette a disposizione del personale dell'Istituto.

Sul fronte della ricerca, l'attivazione di programmi di assegni di ricerca e borse di studio consentirà di rafforzare ulteriormente il collegamento tra mondo accademico e ricerca applicata. Specifiche azioni verranno svolte nei confronti dei cittadini e della società civile,

con particolare attenzione agli studenti, per accrescere la cultura statistica, anche in corrispondenza con la diffusione dei dati censuari.

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

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

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

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

Analogamente, le iniziative volte ad aumentare l'efficienza delle attività giuridiche e amministrative hanno consentito di svolgere i censimenti, migliorare il supporto alle attività statistiche, gestire l'intenso reclutamento di personale, avviare iniziative fortemente innovative come il risk management.

D'altra parte, gli investimenti fatti per il miglioramento delle sedi di lavoro ha consentito di superare problemi che incidono sulle condizioni quotidiane di lavoro del personale e sul benessere organizzativo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L’Istat è fortemente impegnato anche nello sviluppo del Sistema Statistico Europeo, attraverso sia il contributo di carattere strategico fornito in numerosi comitati dell’Eurostat, sia con gli altrettanto numerosi progetti di ricerca (Essnet) e i due progetti FP7 che coordina o a cui partecipa. Inoltre, svolge un ruolo rilevante nello sviluppo della statistica ufficiale internazionale, attraverso il suo impegno in sede OCSE e Nazioni Unite.

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

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

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

Sul piano istituzionale, l'Istituto si impegnerà per la costruzione di un Sistema europeo degli istituti di statistica, più forte sul piano delle risorse e dotato di una piena autonomia scientifica e operativa, così da svolgere al meglio una funzione chiave per lo sviluppo della democrazia nella società dell'informazione.

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

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

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

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

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

secondo quanto stabilito dall'art. 3 del Decreto legge del 18 ottobre 2012, n. 179 convertito in legge n. 122 del 17 dicembre 2012.

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

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

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

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

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

Con il completamento del programma Stat2015 nell'ultimo anno del triennio di programmazione 2014-2016 verrà lanciato un piano di innovazione mirato alla diffusione delle soluzioni adottate nell'ambito di Stat2015 all'interno dell'Istat e nell'intero Sistema statistico nazionale attraverso strumenti, metodi e piattaforme che favoriscano la standardizzazione e la industrializzazione dei processi di produzione statistica.

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

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

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

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

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

5.3 I principali risultati attesi per il triennio 2014-2016

Come anticipato, la tavola 10 riporta la matrice contenuta nel PST 2014-2016 tra obiettivi strategici e gli *outcome* attesi derivanti dalle attività dell'Istituto, individuati a partire dalla *mission* e dalla *vision*.

Nella tavola 11, invece, è mostrata la relazione che intercorre tra gli obiettivi strategici (a lungo termine) e quelli di breve termine, definiti in sede di PAA.

La definizione delle attività previste per il 2014 è stata effettuata sulla base delle disponibilità di bilancio, le quali consentono una programmazione in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico, nonché con le nuove attività previste per l'Istituto.

Va poi notato come il PAA 2014 sia stato fortemente influenzato dalle risultanze del Sistema di Gestione dei Rischi organizzativi (*risk management*), sviluppato allo scopo di incentivare pratiche organizzative e di controllo fondate sulla pianificazione tempestiva delle attività, anticipando gli eventuali ostacoli al conseguimento degli obiettivi, in luogo della logica sistematica dell'urgenza.

Per la realizzazione del Sistema è stato applicato progressivamente a tutti i settori organizzativi lo standard internazionale "*Enterprise Risk Management Conceptual Framework (ERM): Internal Control-Integrated Control*", elaborato dal *Committee of Sponsoring Organizations (Co.S.O.)* nel 2004, introdotto con successo in altre realtà della pubblica amministrazione Italiana.

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

5.4 Prospettive per il 2014

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

Di conseguenza, con l'approvazione del bilancio per il 2014 (e con il bilancio di previsione triennale) viene adottato il Programma Annuale delle Attività (PAA) per il 2014, in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico, nonché con le nuove attività previste per l'Istituto dalle norme dell'Agenda digitale recentemente approvate e in corso di completamento, come il censimento continuo, l'ANPR e l'ANNCSU.

Il 2014 si presenta come cruciale per l'Istat, anche in vista dello sviluppo del progetto programma di modernizzazione "Stat2015", che rappresenta la cornice delle innovazioni metodologiche, tecnologiche, tematiche e organizzative che guideranno l'Istat nei prossimi anni, avendo lo stesso Programma un impatto su tutte le macro fasi in cui si articola il processo di produzione dell'informazione statistica.

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

Le principali attività di sviluppo previste sono:

- implementazione del **Sistema del Risk Management** che riguarda: la messa a regime della gestione via web del processo; il contributo allo sviluppo della cultura del rischio organizzativo in Istituto; il consolidamento delle collaborazioni già avviate con Enti, Istituzioni e Organizzazioni nazionali ed internazionali, finalizzata alla condivisione dell'esperienza ISTAT, riconosciuta quale "best practice" da alcune tra le principali associazioni accademiche e professionali (Egos, AoM, Euram, UNECE); la convergenza del Risk Management verso gli altri sistemi gestionali dell'Istituto; l'attività di supporto al Programma Pluriennale Stat2015 per il monitoraggio delle criticità rilevate nell'attuazione del Programma stesso;
- revisione delle procedure amministrative riguardanti le norme in materia di **anticorruzione e trasparenza**, che sul piano operativo si tradurrà anche in una revisione dell'assetto organizzativo degli uffici, in modo da garantire la rotazione del personale maggiormente esposto al rischio corruzione;
- nuove misure di adeguamento ed implementazione del **Piano di prevenzione dei fenomeni corruttivi** che l'Amministrazione adotterà all'inizio dell'anno ed adeguamento agli strumenti di indirizzo (in particolare, bandi tipo) che l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici è in procinto di adottare in relazione a diverse tipologie di servizi;
- avvio delle fasi propedeutiche all'introduzione di un modello di organizzazione **del sistema di sicurezza sul lavoro** aderente al disposto dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 ed alle norme tecniche ivi richiamate (Linee guida UNI-INAIL per un sistema di

gestione della salute e sicurezza sul lavoro – SGSL - del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007);

- nell'ambito dell'attività di **cooperazione tecnica internazionale**, già attiva con progetti di assistenza tecnica nei Balcani, e nei i paesi della sponda Sud del Mediterraneo, Africa e Asia sarà promossa anche in altre aree geografiche, quali il Sud-Est Asiatico e i paesi CIS in linea con le strategie di intervento dell'Istituto e della cooperazione italiana. Saranno promossi, in particolare, progetti per il rafforzamento ed il miglioramento dei sistemi statistici dei paesi terzi, anche attraverso il ricorso a nuovi canali di finanziamento quali ad es. quelli messi in atto da World Bank, UN e Agenzie UN, African Development Bank, Asian Development Bank oltre a quelli tradizionali;
- l'elaborazione e la proposta di una **revisione organica della normativa vigente in materia di ordinamento della statistica ufficiale** che ne modernizzi il contenuto adeguandolo ai mutamenti di contesto che vedono riconosciuto, all'Istat e al Sistema statistico nazionale nel suo complesso, un ruolo primario per la crescita del Paese ai sensi del decreto legge n. 179/2012 (Agenda digitale);
- la messa a regime del **Sistema unitario dei metadati**, che consentirà di uniformare i linguaggi e le soluzioni applicative nei diversi ambiti di innovazione;
- la messa in produzione del **portale delle imprese** e lo sviluppo degli altri sistemi unici di acquisizione dati da fonti diverse, con il completamento degli strumenti tecnologici per l'acquisizione digitale;
- l'adozione di una **strategia di comunicazione integrata e condivisa**, secondo un approccio sinergico tra nuovi media, sito internet istituzionale ed altri servizi web (webservices, portali tematici, sistemi informativi, single exit point, data archive), accompagnata dall'offerta di prodotti e servizi all'utenza basati su modelli innovativi flessibili ma standardizzati, che assicurino razionalizzazione dei processi produttivi e omogeneità nel prodotto finale;
- **la diffusione e comunicazione dei dati statistici**, attraverso la realizzazione di infrastrutture comuni anche da mettere a disposizione dei soggetti Sistan (sviluppo del progetto Sistan Hub) e strumenti incentrati sul web che consentano, a livello micro e macro, un'azione tempestiva e allargata, con il raggiungimento di diversi segmenti di utenza e l'identificazione di interessi e bisogni emergenti, mediante il rafforzamento dei prodotti mobile e della presenza su social network;
- progettazione di **un'area del sito internet istituzionale, dedicata al progetto Stat 2015** e sua promozione soprattutto attraverso i canali social e web community internazionali;
- sviluppo e aggiornamento del **Sistema Integrato di Microdati (SIM)** su individui, famiglie e unità economiche, realizzato mediante integrazione concettuale e fisica dei microdati acquisiti da fonti amministrative e statistiche di carattere censuario, con relativo sistema di documentazione;

- acquisizione con periodicità annuale delle **Liste Anagrafiche Comunali (LAC)** e degli archivi sui permessi di soggiorno e loro trattamento per la produzione a livello di sezioni di censimento di dati su individui e famiglie abitualmente dimoranti;
- progettazione e sperimentazione metodologica, tecnologica e organizzativa per la realizzazione, a partire dal 2016, del **primo ciclo quinquennale del censimento permanente della popolazione e delle abitazioni**;
- sviluppo e aggiornamento del sistema del **Registro statistico delle unità economiche** con particolare riferimento alla sua estensione alle istituzioni pubbliche e alle istituzioni private non-profit;
- consolidamento della produzione annuale di **ASIA-Occupazione**, secondo l'impostazione realizzata per la prima volta in occasione del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e basata su un approccio di tipo LEED – Linked Employer Employee Database (OB2283);
- realizzazione e aggiornamento annuale del **Registro delle Aziende Agricole**, a partire dai risultati del 6° Censimento generale dell'agricoltura(OB1867);
- realizzazione dell'**Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU)** e del relativo sistema di georeferenziazione;
- progettazione, come previsto dal **Programma Stat2015**, dell'architettura dei sistemi informatici, sviluppo degli applicativi per il trattamento dei dati amministrativi, la gestione di rilevazioni campionarie a fini censuari, l'acquisizione via web dei questionari, il controllo e la correzione dei dati di fonte sia amministrativa che statistica;
- progettazione e sviluppo del servizio informativo **ARCHIMEDE (Archivio di Microdati Economici e Demo sociali)**, atto a fornire a utenti esterni basi dati per analisi statistiche, prevalentemente nella forma di collezioni di dati elementari integrati di famiglie, individui, imprese, istituzioni ed enti vari provenienti da fonti amministrative;
- la transizione della **Contabilità Nazionale** verso il nuovo regolamento **SEC2010** e la realizzazione del benchmark 2011, secondo quanto stabilito dal Regolamento UE 549/2013, che fissa tra settembre e dicembre 2014 tutte le principali scadenze relative alla diffusione dei conti annuali e trimestrali e di quelli per settore istituzionale;
- Sarà condotta una **nuova indagine sui consumi energetici delle imprese**, di cui era stata già sperimentata (convenzione con ENEA) una rilevazione sui consumi dell'anno 2011;
- Nel settore dell'economia della conoscenza verrà realizzata una **nuova indagine sui docenti universitari** allo scopo di calcolare i parametri utili a stimare la spesa per ricerca degli atenei, si parteciperà al progetto VIP di condivisione dati ICT con Eurostat e alla commissione di studio sui Big Data per valutare e sperimentare applicazioni sulle indagini ICT e ICT nella PA;

- la realizzazione di **attività innovative** nel campo delle statistiche sulle **attività internazionali sulle imprese**, in linea con la prospettiva europea del Framework Regulation Integrating Business Statistics (FRIBS), e la produzione di un quadro integrato delle attività delle imprese internazionalizzate (scambi con l'estero di beni e servizi, attività delle imprese multinazionali ecc.);
- nel 2014 per quanto riguarda le **statistiche sul Commercio estero** saranno avviate attività di riorganizzazione della diffusione dei dati con la progressiva riduzione del contenuto informativo di COEWEB a favore di I.STAT, fermo restando che, in linea con altre esperienze internazionali, la base dati delle statistiche sul commercio estero a livello più dettagliato (codici prodotto e singoli paesi) abbisogna di un data warehouse appositamente progettato e con funzioni specifiche di monitoraggio dei cambiamenti dei prodotti, con l'obiettivo di migliorarne la fruibilità e incrementare il grado di soddisfazione degli utenti;
- per quanto riguarda le **statistiche dei prezzi** nel 2014 saranno reingegnerizzate alcune attività e procedure: la procedura di produzione delle informazioni sul livello dei prezzi (Osservatorio nazionale prezzi e tariffe e progetto DAP), la procedura che gestisce il trattamento dei prodotti stagionali in applicazione del Regolamento Europeo No 330/2009, la fase conclusiva del processo di produzione degli indici dei prezzi al consumo (quella di sintesi degli indici nazionali). In questo ambito sarà anche effettuato uno studio di fattibilità della reingegnerizzazione della rilevazione centralizzata;
- Saranno riprese le **attività di cooperazione** (che dovrebbe concludersi tra la fine del 2014 e i primi mesi del 2015) con gli **Istituti di statistica bosniaci** per la migrazione verso un sistema client server dell'indagine sui prezzi al consumo e l'avvio della produzione di indici armonizzati con gli standard definiti dai Regolamenti europei;
- verranno condotte, in occasione del semestre di Presidenza italiana dell'UE, attività relative **all'uguaglianza di genere** in collaborazione con il Dipartimento per le Pari Opportunità- Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- verrà avviata una riconfigurazione della **funzione informatica** alla luce del nuovo processo di governance informatico avviato dall'Istituto secondo le indicazioni del progetto di Change Management;
- continuerà lo studio sulle reti di rilevazione delle **indagini sulle famiglie** e sul ridisegno delle stesse;
- sarà supportata la profonda reingegnerizzazione delle **statistiche demografiche** dal punto di vista informatico e metodologico;
- verrà messo a regime il **sistema di indicatori di benessere BES**, continuando il lavoro metodologico finalizzato agli avanzamenti per la misurazione della sostenibilità,

dell'equità e degli indicatori compositi. Verrà elaborato e pubblicato il secondo rapporto sul benessere in Italia;

- in un'ottica di innovazione tecnologica e di contenimento dei costi, nel 2014 sarà anche la volta di due rilevazioni - rispettivamente, sull'"**inserimento professionale dei laureati**" e sui "**percorsi di studio e inserimento professionale dei diplomati**" - che verranno effettuate con tecnica mista CAWI/CATI a partire dalla seconda metà dell'anno;
- verrà ulteriormente sviluppato il **progetto URBES**, riguardante lo studio e l'implementazione di misure utili a mappare le dimensioni "Ambiente" e "Paesaggio e Patrimonio culturale" e "Qualità dei servizi" del benessere alla scala locale delle città;
- verrà dato grande rilievo alle attività previste dal progetto **Smart Cities**, nell'ambito dell'Agenda digitale, già avviate nel corso del 2013.

5.4.1 Andamento degli obiettivi appartenenti al Programma Pluriennale STAT2015

Il Programma Pluriennale Stat2015, avviato nel 2010, rappresenta la cornice complessiva di riferimento per le innovazioni metodologiche, tecnologiche, tematiche e organizzative che l'Istituto intende adottare nel triennio 2013-2015. Al primo monitoraggio semestrale del PAA 2014 risultano programmati 127 obiettivi appartenenti a STAT2015, pari al 8,1% del totale degli obiettivi. Rispetto al PAA2014 programmato ad inizio anno, 1 obiettivo è stato annullato, mentre si è aggiunto un nuovo obiettivo che non era stato previsto. Gli obiettivi regolarmente in corso sono 124, di essi 6 sono conclusi, mentre 1 risulta in ritardo. La Direzione che ne ha inseriti di più nel proprio programma è la DCSR, con 40 obiettivi, pari al 1,5% del totale, comprendendo però anche gli obiettivi di supporto territoriale degli Uffici regionali.

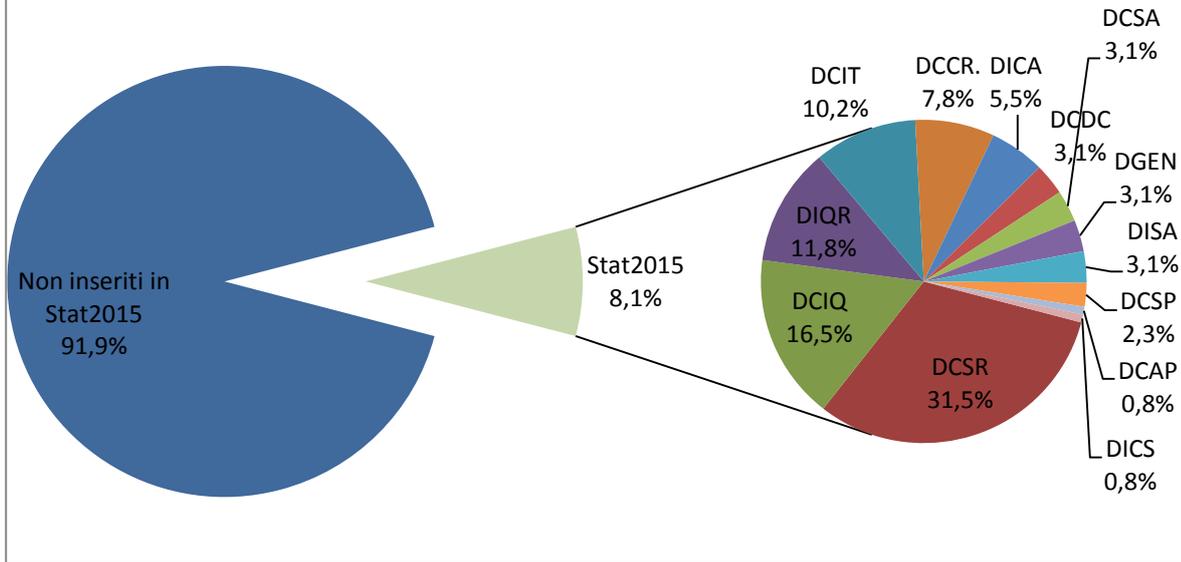
Le altre Direzioni che hanno programmato obiettivi nell'ambito di STAT2015 sono, nell'ordine: DCIQ con 21 obiettivi (16,5%), DIQR con 15 (11,8%), DCIT che ne ha 13 (10,2%), DCCR con 10 (7,8%), DICA con 7 obiettivi (5,5%), DCDC, DCSA DISA e DGEN che ne hanno 4 ciascuno (3,1%), DCSP che ne ha 3 (2,4%) e DCAP e DICS con 1 ciascuno (0,8%).

Le risorse umane impegnate negli obiettivi STAT2015 rappresentano il 10,8% del totale delle risorse umane impegnate nel primo semestre, mediamente quindi gli obiettivi riferiti a STAT2015 impegnano più risorse rispetto agli altri. Le Direzioni che hanno maggiori risorse impegnate su questi obiettivi sono la DCIQ (24,1%), la DCIT (19,9%), la DCAR (14,7%) il DICA (12,8%), la DCSP (9,5%) e la DIQR (8,6%), seguono le altre con percentuali inferiori al 5%.

Lo stato di avanzamento complessivo degli obiettivi STAT2015 è pari al 52,1%, leggermente inferiore a quello complessivo, che è del 52,8%, ma comunque in linea con le aspettative del monitoraggio del primo semestre.

Di seguito viene presentata la rappresentazione grafica delle analisi esposte.

Obiettivi del PAA2014 inseriti in Stat2015, per direzione



Impiego risorse umane negli obiettivi del PAA2014 inseriti in Stat2015

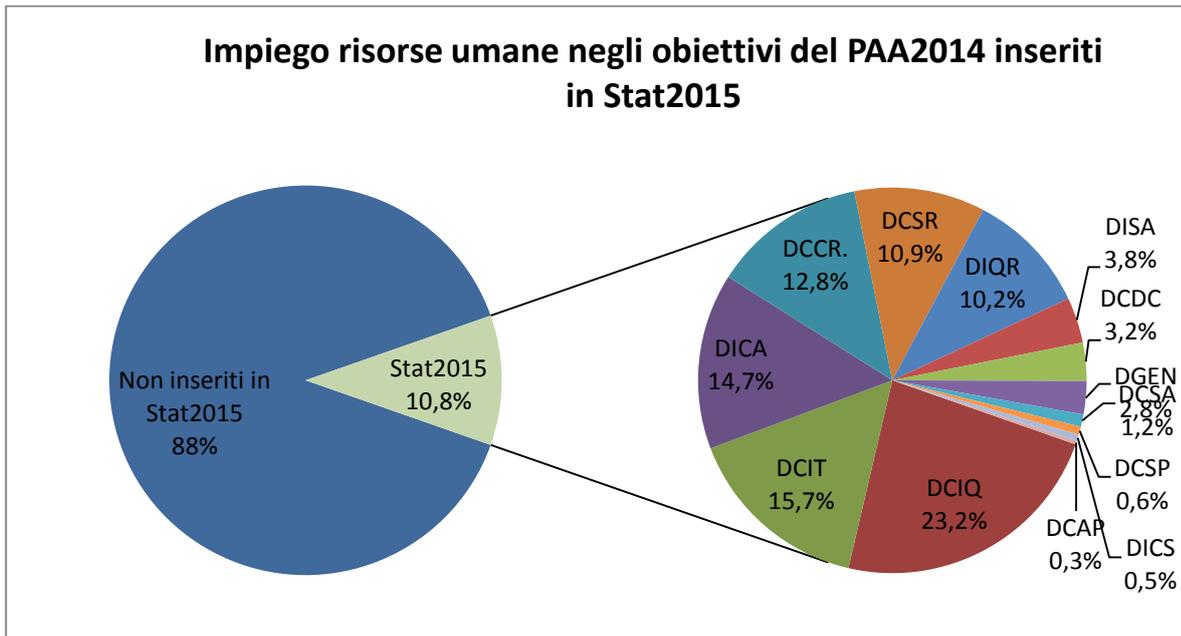


Tavola 11 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve

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

Segue Tavola 11 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve

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

5.5 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine

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

Tavola 12- Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2013-2015

Obiettivo Strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2012	Valore consuntivo 2013	Target nel triennio		
						2014	2015	2016
01. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Si/No	DGEN	Si	Si	Si	Si	Si
	Numero di partecipanti alle riunioni plenarie sul numero dei componenti effettivi della CUIS (oltre il 60%)	%	DCSR	45	50	45	45	45
	Followers Twitter	N.	DCDC	10.059	22.540	24.000	25.500	27.000
	e-mail di cittadini	N.	DCDC	2.987	2.078	2.000	1.980	1.950
02. Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali	Percentuale degli obiettivi operativi realizzati	%	DGEN	99	99	99	99	99
	Gigabyte di microdati validati per tutte le rilevazioni dell'Istat archiviati in ARMIDA	N.	DCIQ	72	60	50	50	50
03. Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche	Numero Visitatori sito web nell'anno (milioni)	N.	DCDC	3,7	3,5	3,7	3,7	3,7
	Numero pagine del sito Istat visitate (milioni)	N.	DCDC	63	90	90	90	90
	Visitatori Rivaluta.it	N.	DCDC	800.000	906.000	950.000	950.000	950.000
	visitatoriE-Biblio	N.	DCDC	14.500	31.508	32.000	33.000	34.000
	I.Stat: POPOLAMENTO % incremento ann. (1)	%	DCIQ	53	33,7 (2)	10	10	10
	I.Stat: lunghezza media delle serie storiche	anni	DCIQ	12	13,43	14	14	14
	I.Stat: numerosità metadati	N. (3)	DCIQ	6.162	7.520	8.000	8.500	9.000
	I.Stat: visitatori	N.	DCIQ	53.307	74.007	85.000	95.000	105.000
	Tempestività della pubblicazione su web dei dati e dei comunicati stampa rispetto alla data di rilascio (in giorni)	giorni	DCDC	immediata	immediata	immediata	immediata	immediata
	Copertura Istat sui media 8Comprensiva di lanci di agenzia, articoli a stampa, servizi radio-TV, partecipazioni a intervista radio-tv)	N.	DCDC	n.d	33.712	34.500	35.500	36.500
Numero di progetti di ricerca che utilizzano dati del laboratorio Adele	N.	DCIQ	32	21	30	30	30	
04. Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla	Numero di indagini via WEB	N.	DISA - DICS	80	93	90	85	80
	Numero di Software rilasciati	N.	Tutti i Dip.	292	315	320	325	330
	Numero di audit-autovalutazione realizzati	N.	DCIQ	14	14	10	10	10
	Numero gruppi internazionali in cui l'Istat è presente	N.	DCIQ	185	195			
	Numero di gruppi internazionali di cui l'Istat è coordinatore	N.	DCIQ_DGEN	7	2			

conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia	Numero progetti internazionali	N.	DCIQ_DGEN	48	49			
05. Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese	Numero corsi di formazione	N.	SAES	194	230	76	76	76
	Numero corsi di formazione per gli enti Sistan	N.	SAES	21	3	4	4	4
406. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto	Percentuale interventi effettuati/ricieste di interventi sulla salute e sulla sicurezza del personale	%	DCAP	100%				
	Numero gg malattia personale di ruolo	giorni	DCPE	15.417	13.862	Non prevedibile	Non prevedibile	Non prevedibile
	Numero procedimenti disciplinari	N.	DCPE	1	0	Non prevedibile	Non prevedibile	Non prevedibile
	Definizione del Piano della Performance	Sì/No	DGEN	sì	sì	sì	sì	sì
	Definizione della Relazione sulla performance	Sì/No	DGEN	sì	sì			
	Numero Gare nazionali e comunitarie avviate	N.	DCAP	45+54				
	Mail PEC arrivate	N.	DGEN	965				
	Realizzazione del protocollo informatico	Sì/No	DGEN	sì				
	Percentuale di sanzioni applicate su Richieste di applicazione	%		94				
	Durata pratiche pensionistiche	giorni	DCPE	71	72			
	Percentuale di domande di mobilità accolte rispetto alle domande ricevute	%	DCPE	41%	76%	Non prevedibile		
	Spesa personale/Totale spese	%	DGEN	61,40%	61,6%			
	Pagamenti conto residui/Residui passivi	%	DGEN	36,50%	29,7%			
Riscossioni conto Residui/ Residui attivi	%	DGEN	27,00%	18,5%				
07. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo	Numero protocolli d'intesa, di ricerca, accordi, convenzioni non onerose	N.	DGEN	43	43			
	numero documenti a rilevanza esterna di carattere istituzionale	N.		200				
	numero progetti di cooperazione statistica	N.	SAES	3	2	3	3	3
	Percentuale di peer review-audit realizzato in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate	%	DCSR	130	24	20	20	20
	Razionalizzazione delle strutture associate al Sistan	N.	DCSR	Uffici singoli 3458 Uffici associati 43				
08. Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale	Numero di forniture acquisite a fini statistici	N.	DCCR	157	157			
	Numero Record presenti nel sistema integrato di microdati, utili come base informativa dei censimenti continui	N.	DCCR	500mln	500mln			

09. Completare il progetto “Stat2015” attraverso l’innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell’ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali	Percentuale di realizzazione dei progetti chiave Stat2015	%	DIQR		100			
	Numero progetti STAT2015 del PAA completati	N.	DIQR-DGEN		106			
	Numero eventi di comunicazione su Stat2015 realizzati	N.	DIQR	1	13			
10. Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l'informazione disponibile, massimizzando l'integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti	Numero di enti che hanno comunicato proposte di variazioni della modulistica o ai sistemi informativi di cui sono titolari	N.	DCSR	nuova attività	Non raggiunto a causa di ritardi indipendenti dal SIS nella formalizzazione della circolare.	4	Attività da decidere	Attività da decidere

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

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

(3) i dati diffusi sono corredati da note esplicative complete il cui numero è in continuo incremento

5.6 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio

Al fine di fornire alcune misure delle risorse che l'Istituto attribuisce agli obiettivi strategici, nelle tavole 13, 14 e 15 sono presentati dati relativi alle spese previste nella programmazione degli obiettivi operativi del Programma annuale delle attività 2014, ripartite per obiettivo strategico di lungo periodo, per area tematica e per struttura dirigenziale generale. Tutte le tavole sono state rese coerenti con i dati di bilancio preventivo 2014. La voce "spese per le indagini" è riferita alle esigenze di risorse direttamente necessarie al perseguimento degli obiettivi operativi e concerne principalmente le esigenze della produzione statistica. La voce "spese generali" è costituita da tutte le altre spese non direttamente attribuibili alle finalità o alle Direzioni ed è ripartita in base ai spese per il personale.

La tavola 15 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 al PAA 2014.

Tuttavia l'analisi è stata condotta, sia tenendo conto dei dati che le strutture organizzative hanno registrato nel sistema informativo di pianificazione e sia delle risultanze di una riprogrammazione a seguito dell'andamento delle attività dell'Istituto durante il primo semestre dell'anno, ed ha riguardato due aspetti. Per quanto riguarda il primo, nel PAA 2014 sono stati inseriti, in fase di programmazione iniziale, 1.562 obiettivi operativi da parte delle strutture dell'Istituto (con una riduzione del 12% rispetto al 2013). Al 30 giugno 2014 risultano invece essere in corso di svolgimento 1.560 obiettivi; tale dato consolidato è determinato dall'annullamento di 11 obiettivi avvenuto nel corso del primo semestre e dall'inserimento, nello stesso periodo, di 9 obiettivi, non previsti nella fase di programmazione iniziale (vedi Tavv. 13, 13A, 14, 14A, 15, 15A, 15B, 15C).

Da sottolineare la tavola 15A, che illustra una sintesi degli effetti dell'attività di riprogrammazione che ha avuto luogo nei primi sei mesi dell'anno, secondo l'articolazione delle strutture organizzative che hanno la titolarità dei lavori. In particolare, dà conto degli obiettivi annullati, elencati nella tavola 15B, di quelli nuovi, elencati nella tavola 15C, e di quelli introdotti nel programma annuale, per Dipartimento/Direzione di appartenenza, ed inoltre, degli obiettivi che sono stati rinviati o la cui esecuzione si registra in ritardo rispetto alle previsioni. Le Direzioni con una quota maggiore di obiettivi in ritardo o rinviati sono: la DCSP (10,3%), la DCCR (5,7%) e la DCCN (5,1%), mentre con percentuali minori troviamo DCDC, DCIT e DCSR.

Tavola 13 - Personale e spese previste, dirette e totali per obiettivo strategico a lungo termine (in euro)

OBIETTIVO STRATEGICO A LUNGO TERMINE	Obiettivi operativi (N.)	Personale (anni- persona) (a)	Spesa personale	Spese per le rilevazioni statistiche (b)	Totale Spese da PAA	Spese generali da Bilancio	Spese totali	Ripartizione % Spesa totali
Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	11	14,2	768.729	-	768.729	308.334	1.077.062	0,5
Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali	824	954,8	49.912.261	23.681.576	73.593.836	29.518.153	103.111.989	48,4
Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica	80	159,4	8.555.515	120.000	8.675.515	3.479.709	12.155.224	5,7
Condurre ricerche metodologiche e applicate	90	125,1	7.282.113	73.944	7.356.057	2.950.481	10.306.538	4,8
Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan	40	51,6	2.790.308	-	2.790.308	1.119.180	3.909.488	1,8
Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat	246	614,8	33.764.696	12.559	33.777.255	13.547.903	47.325.158	22,2
Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan)	101	96,7	5.561.016	7.284	5.568.301	2.233.420	7.801.721	3,7
Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici	80	158,2	7.958.395	-	7.958.395	3.192.076	11.150.471	5,2
Completare il progetto "Stat2015"	72	164,8	8.979.228	-	8.979.228	3.601.527	12.580.755	5,9
Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione	18	46,5	2.534.285	-	2.534.285	1.016.490	3.550.775	1,7
Totale	1562	2.386,1	128.106.546	23.895.363	152.001.909	60.967.274,21	212.969.183,00	100,0

Note(a) Il dato include 146,8 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto.

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

Tavola 13A – Sintesi dell’attività del primo semestre 2014, per obiettivo strategico a lungo termine

OBIETTIVI STRATEGICI DI LUNGO PERIODO		OBIETTIVI OPERATIVI							
		PROGRAMMA			PRODUZIONE				IN RITARDO O RINVIATI
		iniziali	annullati	nuovi	consolidati	conclusi	in corso	% stato di avanzamento	
		1	2	3	4=(1-2+3)	5	6	7	8
01	Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	11			11	2	9	54,6	
02	Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali	824	4	6	826	67	740	54,3	19
03	Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica	80	2		78	1	75	50,2	2
04	Condurre ricerche metodologiche e applicate	90	1		89	4	84	52,0	1
05	Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan	40	1		39	1	38	52,5	
06	Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat	246	2		244	2	241	50,7	1
07	Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan)	101	1	1	101	2	98	53,8	1
08	Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici	80			80	16	62	56,9	2
09	Completare il progetto "Stat2015"	72		2	74	2	71	51,5	1
10	Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione	18			18		18	51,4	
TOTALE		1562	11	9	1560	97	1436	52,8	27

Tavola 14– Personale e e spese previste, dirette e totali per aree tematiche (in euro)

AREA	Obiettivi operativi (N.)	Personale (anni-persona) (a)	Personale (anni-persona) (a)	Spesa personale	Spese per le rilevazioni statistiche (b)	Totale Spese da PAA	Spese generali da Bilancio	Spese totali
Territorio e ambiente	89	115,3	6.145.648	-	6.145.648	2.464.992	8.610.640	4,0
Popolazione e società	365	360,6	18.432.974	6.136.579	24.569.553	9.854.736	34.424.289	16,2
Amministrazioni pubbliche e servizi sociali	114	135,2	7.357.420	3.831.137	11.188.557	4.487.679	15.676.236	7,4
Mercato del lavoro	44	70,3	3.553.889	9.246.517	12.800.406	5.134.185	17.934.590	8,4
Sistema economico	165	255,3	12.957.636	2.057.312	15.014.948	6.022.427	21.037.375	9,9
Settori economici	108	160,2	8.144.007	2.210.366	10.354.374	4.153.092	14.507.466	6,8
Conti economici finanziari	109	110,8	6.220.260	-	6.220.260	2.494.918	8.715.178	4,1
Metodologie e strumenti generalizzati	51	111,0	5.999.562	-	5.999.562	2.406.397	8.405.960	3,9
Servizi intermedi e generali	455	949,4	52.706.787	413.451	53.120.238	21.306.286	74.426.524	34,9
Attività economiche	29	31,7	1.780.611		1.780.611	714.195	2.494.806	1,2
Altro	33	86,3	4.807.752	-	4.807.752	1.928.367	6.736.119	3,2
Totale	1.562	2.386,1	128.106.546	23.895.363	152.001.909	60.967.274	212.969.183	100,0

Note

(a) Il dato include 146,8 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto.

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

Tavola 14A - Sintesi dell'attività del primo semestre 2014, per area tematica

AREA TEMATICA	OBIETTIVI OPERATIVI							
	PROGRAMMA				PRODUZIONE			IN RITARDO O RINVIATI
	iniziali	annullati	nuovi	consolidati	conclusi	in corso	% stato di avanzamento	
	1	2	3	4=(1-2+3)	5	6	7	8
Territorio ed ambiente	89			89	15	74	52,6	
Popolazione e società	365	4	1	362	34	325	55,9	3
Amministrazioni pubbliche e servizi sociali	114		2	116	5	111	51,5	
Mercato del lavoro	44	1		43		43	51,2	
Sistema economico	165	2	2	165	20	139	53,5	6
Settori economici	108		2	110	10	91	57,4	9
Conti economici finanziari	109			109	1	102	55,2	6
Metodologie e strumenti generalizzati	51			51	1	50	50,3	
Servizi intermedi e generali	455	4	2	453	9	441	51,2	3
attività economiche	29			29		29	53,3	
Non classificato	33			33	2	31	49,5	
TOTALE	1562	11	9	1560	97	1436	52,8	27

Tavola 15- Personale e spese previste, dirette e totali, per Direzione (in euro)

DIPARTIMENTO	DIREZIONE	Obiettivi operativi (N.)	Personale (anni-persona) (a)	Spesa personale	Spese per le rilevazioni statistiche (b)	Totale Spese da PAA	Spese generali da Bilancio	Spese totali	Ripartizione % Spesa totali
DGEN	DCAP	22	131,8	6.298.436	-	6.298.436	2.526.274	8.824.710	4,1
	DCIG	32	36,0	2.079.980	-	2.079.980	834.271	2.914.251	1,4
	DCPE	34	84,2	4.520.497	-	4.520.497	1.813.151	6.333.647	3,0
	DGEN (uffici)	31	67,3	3.746.936	-	3.746.936	1.502.879	5.249.815	2,5
Totale DGEN		119	319,2	16.645.849	-	16.645.849	6.676.574	23.322.424	11,0
DICA	DCCR	33	182,2	9.272.724	-	9.272.724	3.719.247	12.991.971	6,1
	DICA	27	108,3	5.938.777	-	5.938.777	2.382.017	8.320.794	3,9
Totale DICA		60	290,5	15.211.501	-	15.211.501	6.101.264	21.312.765	10,0
DICS	DCCN	118	111,7	6.375.920	-	6.375.920	2.557.352	8.933.272	4,2
	DCSC	88	183,8	9.410.173	942.745	10.352.918	4.152.508	14.505.426	6,8
	DCSP	107	187,6	10.059.725	3.209.796	13.269.520	5.322.344	18.591.865	8,7
	DICS (uffici)	63	72,2	4.166.012	244.000,	4.410.012	1.768.836	6.178.848	2,9
Totale DICS		376	555,2	30.011.829	4.396.541	34.408.370	13.801.041	48.209.411	22,6
DIQR	DCDC	22	91,7	5.019.200	120.000	5.139.200	2.061.310	7.200.510	3,4
	DCIQ	42	100,2	5.647.065	-	5.647.065	2.265.012	7.912.078	3,7
	DCIT	56	180,5	9.450.725	-	9.450.725	3.790.643	13.241.368	6,2
	DCSR (c)	614	345,4	17.881.528	-	17.881.528	7.172.199	25.053.727	11,8
	DIQR (uffici)	42	84,3	5.164.210	-	5.164.210	2.071.341	7.235.551	3,4
Totale DIQR		776	802,0	43.162.728	120.000	43.282.728	17.360.505	60.643.233	28,5
DISA	DCSA	145	197,0	10.642.863	5.497.687	16.140.550	6.473.901	22.614.451	10,6
	DCSE	42	113,5	6.103.098	13.881.135	19.984.233	8.015.585	27.999.818	13,1
	DISA (uffici)	22	53,1	3.050.609	-	3.050.609	1.223.586	4.274.195	2,0
Totale DISA		209	363,5	19.796.570	19.378.822	39.175.392	15.713.072	54.888.464	25,8
OIV	OIV	4	2,0	189.891	-	189.891	76.165	266.056	0,1
Totale OIV		4	2,0	189.891	-	189.891	76.165	266.056	0,1
PRES	PRES	6	14,0	800.329	-	800.329	321.008	1.121.338	0,5
	SAES	12	39,8	2.287.848	-	2.287.848	917.645	3.205.493	1,5
Totale PRES		18	53,8	3.088.177	-	3.088.177	1.238.654	4.326.831	2,0
Totale	Totale	1562	2.386,1	128.106.546	23.895.363	152.001.909	60.967.274	212.969.183	100,0

Note

(a) Il dato include 146,8 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto.

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

Tavola 15A - Sintesi dell'attività di riprogrammazione effettuata nel primo semestre 2014, per Direzione

DIPARTIMENTO/DIREZIONE		OBIETTIVI OPERATIVI							
		PROGRAMMATI ad inizio anno	NUOVI nel primo semestre	RINVIATI nel primo semestre	IN RITARDO nel primo semestre	% in RITARDO o RINVIATI sul totale dei consolidati	ANNULLATI alla fine del primo semestre	PROGRAMMA consolidato	% AVANZAMENTO obiettivi
DGEN	DCAP	22					2	20	50,1
	DCIG	32						32	52,5
	DCPE	34						34	50,0
	DGEN	31						31	52,3
DGEN Totale		119					2	117	50,8
DICA	DCCR	33	3	1	1	5,7	0	36	54,9
	DICA/U	27						27	50,0
DICA Totale		60	3	1	1	3,2	0	63	53,1
DICS	DCCN	118		0	6	5.1		118	54,3
	DCSC	88				1		88	50,3
	DCSP	106	1	3	8	10.3		107	51,5
	DICS/U	64	1				1	64	55,2
DICS Totale		376	2	3	14	4,5	1	377	55,7
DIQR	DCDC	22			1	4,5		22	49,6
	DCIQ	42						42	50,2
	DCIT	56		1		1,8		56	51,1
	DCSR	614	3	1	5	1,0	6	611	54,9
	DIQR/U	42						42	51,2
DIQR Totale		776	3	2	6	1,0	6	773	52,5
DISA	DCSA	145	1				1	145	48,7
	DCSE	42					1	41	54,6
	DISA	22						22	51,1
DISA Totale		209	1				2	208	50,8
OIV	OIV	4						4	50,0
PRES	PRES/U	6						6	50,0
	SAES	12						12	53,3
PRES Totale		22						22	52,1
Totale complessivo		1.562	9	6	21	1,7	11	1.560	52,8

Tavola 15B- Elenco degli obiettivi operativi annullati per Direzione, nel primo semestre 2014

DIPARTIMENTO	DIREZIONE	SERVIZIO	CODICE OBIETTIVO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO	MOTIVAZIONE ANNULLAMENTO
DGEN	DCAP	DCAP	OB0899_4A	Acquisizioni mercato elettronico di beni e servizi	(vuoto)
DGEN	DCAP	DCAP	OB2816	Riorganizzazione ufficio del direttore	(vuoto)
DCSA	DCSE	IFL	OB2649_4A	Modulo ad hoc 2015 - Organizzazione del lavoro e flessibilità degli orari	il progetto si è concluso nella fase di progettazione a seguito della decisione di Eurostat di non condurre più tale modulo nell'impossibilità di formulare la base legale necessaria a produrre i finanziamenti previsti per i paesi dell'Unione
DICS	DICS	DICS	OB2762	Sistema di classificazione e raccolta di informazioni sulle attività internazionali del DICS	Annullato per trasferimento risorsa
DIQR	DCSR	LOM	OB2232_4A	Sistemi informativi territoriali	progetto mai partito
DIQR	DCSR	SIC	OB1570_4A	Supporto a indagine - Censimento della popolazione e delle abitazioni	(vuoto)
DIQR	DCSR	SIS	OB1609_4A	studio di fattibilità indagine congiunturali su micro e piccola impresa da fonti amministrative	Le attività si sono concluse nel 2013
DIQR	DCSR	VEN	OB2025_4A	Sviluppo di progetti e prodotti e-learning	mai attivato dal centro
DIQR	DCSR	VEN	OB1317_4A	Progetti interregionali	mai attivato dal centro
DIQR	DCSR	VEN	OB2232_4A	Sistemi informativi territoriali	mai attivato dal centro
DISA	DCSA	DEM	OB2113_4A	MIDEA (Micro demographic accounting): reingegnerizzazione sistema di contabilità demografica in modalità micro, alla luce delle prospettive post-censuarie e dei nuovi obblighi regolamentari europei (regolamento statistiche migratorie e demografiche)	obiettivo confluito in OB2231 "MIDEA-ANVIS"

Tavola 15C - Elenco degli obiettivi operativi introdotti nel PAA per Direzione, nel primo semestre 2014

DIPARTIMENTO	DIREZIONE	SERVIZIO	CODICE OBIETTIVO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO
DICA	DCCR	SCE	OB0963_4A	9°CIS - rilevazione sulle istituzioni non profit
DICA	DCCR	SCE	OB0964_4A	9°CIS - rilevazione sulle istituzioni pubbliche
DICA	DCCR	SCE	OB0965_4A	9°CIS - rilevazione sulle imprese
DIQR	DCSR	DCSR	OB1583_4A	Supporto a indagine - Rilevazione degli incidenti stradali con lesioni alle persone
DISA	DCSA	DEM	OB2231_4A	MIDEA (Micro demographic accounting) - ANVIS (Anagrafe virtuale statistica) : reingegnerizzazione sistema di contabilità demografica in modalità micro, alla luce delle prospettive post-censuarie e dei nuovi obblighi regolamentari europei
DIQR	DCSR	DCSR	OB2856	Supporto a indagine - Indagine sugli interventi e servizi sociali dei comuni singoli o associati
DIQR	DCSR	DCSR	OB2857	Supporto a indagine - indagine EUP
DICS	DICS	DICS	OB2858	Programmazione e controllo di gestione, supporto alle decisioni strategiche
DICS	DCSP	COE	OB2859	Attività metodologiche, informatiche e di analisi dei dati connesse con la fase sperimentale del progetto europeo SIMSTAT

6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

6.1 Strumenti di miglioramento della performance

Il miglioramento della performance è stato uno degli obiettivi fondamentali dell'Istituto negli ultimi anni. A tal fine sono stati rivisti gli assetti organizzativi, si è investito nel miglioramento degli strumenti metodologici e delle infrastrutture tecnologiche, così come nel potenziamento delle reti degli specialisti (informatici, metodologi, ricercatori, ecc.) e sulla formazione del personale. Gli importanti risultati conseguiti in termini di miglioramento dei prodotti e dei processi, di aumento dell'output (informazioni statistiche, prodotti per i media e i ricercatori, ecc.) confermano la correttezza della strategia seguita, che però richiede continuità nel tempo e persistenza nello sforzo di miglioramento dei comportamenti individuali e di quelli organizzativi.

Si richiamano di seguito alcune delle iniziative e degli strumenti messi in campo per il miglioramento della performance, i quali assumono un rilievo addirittura superiore a quello del sistema di valutazione. Infatti, quest'ultimo non sarebbe in grado di produrre risultati significativi se non fosse accompagnato da un insieme di attività orientate a far crescere la cultura della performance e del servizio all'utenza. D'altra parte, la mancanza di un sistema di misurazione della performance, al di là di quanto previsto dalla normativa vigente, renderebbe estremamente difficile valutare oggettivamente i risultati ottenuti e quindi la rendicontazione alla collettività della spesa effettuata.

6.1.1 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità

Con la chiusura del periodo di sperimentazione, avvenuta ad ottobre 2012, si è dato avvio alla definitiva applicazione del Sistema di Risk Management in Istat, inserendo nella Programmazione istituzionale del 2013 le iniziative intraprese per il trattamento dei rischi e delle criticità segnalate dalle strutture coinvolte nel processo di ERM.

Nel mese di settembre dell'anno in corso, si sono concluse le operazioni di monitoraggio delle azioni di risposta agli eventi critici, con riferimento al 1° semestre dell'anno 2013 e sono stati forniti i dati di consuntivazione, sia per le proposte di intervento inserite nel Piano Annuale delle Attività 2013 (obiettivi di Risk Management), sia per quelle non inserite in tale documento.

In fase di monitoraggio, le strutture hanno provveduto anche ad aggiornare i cataloghi, in funzione della programmazione per il 2014 e per gli anni successivi; tali informazioni sono state inserite nel nuovo applicativo "RiskinIstat", entrato in esercizio alla fine del mese di ottobre, sviluppato allo scopo di supportare la gestione on line dei cataloghi dei rischi e delle criticità, consentendo agli utenti di aggiornare e monitorare direttamente le informazioni presenti nei cataloghi di propria pertinenza (cfr. box di seguito riportato).

L'Applicativo RiskinIstat per la gestione dei cataloghi dei Rischi

- **Gli Obiettivi.** Attraverso l'applicativo, è possibile:
 - ⇒ Mappare gli eventi critici dei processi statistici e amministrativi
 - ⇒ Costruire una *repository* dei cataloghi dei rischi a partire dal 2011
 - ⇒ Mappare gli obiettivi trasversali a più strutture
 - ⇒ Monitorare il raggiungimento degli obiettivi
 - ⇒ Rafforzare la Governance dell'Istituto e mettere in sicurezza i processi
- **I Soggetti coinvolti.** L'applicativo è organizzato secondo una struttura piramidale che consente l'accesso alle informazioni secondo l'organigramma ISTAT: Presidente; Capi Dipartimento; Referenti di Dipartimento; Direttori; Referenti di Direzione; Amministratore di Sistema (Ufficio DGEN/C)
- **Le Fasi.** Il processo di gestione ripercorre il processo di ERM:
 - ⇒ Aggiornamento del catalogo: revisione e immissione di nuove informazioni nel catalogo
 - ⇒ Validazione del catalogo: verifica ed inserimento delle informazioni di competenza da parte dell'amministratore
 - ⇒ Monitoraggio delle azioni di risposta al rischio: inserimento dei dati di monitoraggio di ciascun evento critico e delle relative azioni di risposta
 - ⇒ Programmazione: definizione e pianificazione delle attività per l'anno successivo
 - ⇒ Reportistica: visualizzazione e stampa di report contenenti le informazioni inserite nel catalogo

Il Risk Management, quindi, si avvia verso un percorso di consolidamento del processo avviato a regime e l'integrazione con gli altri sistemi gestionali e di miglioramento della qualità, entrando a pieno regime nella realtà organizzativa dell'Istituto.

In particolare, a partire dal 2014, ci si propone di estendere l'obiettivo e il raggio di azione del sistema, rafforzando la connessione con le altre iniziative di mitigazione dei rischi e delle criticità avviate in Istat, tra cui:

- l'Audit per la qualità della produzione statistica e la mappatura dei processi statistici;
- il Programma pluriennale Stat2015, che rappresenta la cornice complessiva delle innovazioni metodologiche, tecnologiche, tematiche e organizzative che l'ISTAT intende adottare nel triennio 2013-2015;
- l'attività di Risk Assessment per Eurostat anche in ambito statistico, con particolare riferimento alla Contabilità Nazionale e alle elaborazioni trasmesse ad Eurostat.

Inoltre, nel perseguimento dell'obiettivo dell'integrazione e interrelazione tra i sistemi gestionali vigenti in Istituto, il processo di Risk Management organizzativo potrebbe trovare applicazione anche nelle attività finalizzate alla prevenzione e al contrasto proattivo alla corruzione nelle pubbliche amministrazioni, in ottemperanza alle prescrizioni della Legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) che prevede tra i punti di forza: l'individuazione, la valutazione e il trattamento delle fattispecie di rischi afferenti alle ipotesi di corruzione.

Il sistema di controllo impostato sul Risk Management potrebbe essere ulteriormente sviluppato e rafforzato attraverso l'introduzione della funzione di *Risk Based Audit*, intesa quale attività di *assurance* che, a partire dalle risultanze del processo di gestione del rischio, definisce il perimetro di applicazione delle verifiche e dei controlli di conformità, allo scopo di supportare il vertice e il Top Management nell'esercizio della funzione decisionale.

Infine, allo scopo di corrispondere all'attenzione mostrata nei confronti del Sistema di Risk Management ISTAT, sia all'interno che all'esterno dell'Istituto, saranno valutate ipotesi di collaborazione e *benchmarking*, con Università, Enti ed organizzazioni, nazionali e internazionali, interessati alla condivisione dell'esperienza maturata in ISTAT.

6.1.2 La formazione

La Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES) ha avviato molteplici iniziative con l'obiettivo di sostenere i processi di sviluppo e valorizzazione del personale Istat. L'investimento sull'offerta formativa costituisce una componente indispensabile dell'investimento in capitale umano che l'Istituto sta attuando nella convinzione che una più elevata performance possa essere realizzata solo grazie alla disponibilità di più avanzate competenze, individuali e collettive. In questa prospettiva la SAES ha operato nel miglioramento di varie componenti del processo formativo.

Sul piano dell'analisi dei fabbisogni, è stato ridefinito il processo di rilevazione e sono in corso riflessioni per migliorare l'efficacia della rete dei referenti di formazione con l'obiettivo di incrementare la qualità del processo di definizione delle aree di intervento a sostegno della formazione, dei processi di innovazione e dei comportamenti organizzativi anche nell'ottica della trasparenza e delle politiche anti corruzione.

Sul piano dei contenuti, pur nel rispetto degli stringenti vincoli di bilancio, sono state attivate diverse procedure di gara per acquisire servizi specialistici a supporto della formazione destinata in primis alla dirigenza e più in generale al management quali i programmi di coaching, di self assessment, team building.

Con riferimento alle modalità di offerta, accanto alla tradizionale formazione d'aula sono stati attivati webinar, lunch seminar, workshop e giornate di studio oltre a molteplici laboratori ed altre iniziative di carattere esperienziale finalizzate alla condivisione della conoscenza. E' inoltre in fase di realizzazione il portale della formazione e-learning

Relativamente al sostegno all'innovazione organizzativa, proseguono le iniziative di supporto del principale programma di rinnovamento della produzione statistica Stat2015 per favorire il riuso delle buone pratiche, evitando duplicazioni di attività e soluzioni organizzative subottimali.

Significativo anche l'investimento sulla formazione finalizzata ai formatori che con l'entrata a regime della nuova procedura di selezione dei docenti interni consentirà un ulteriore salto di qualità dei processi formativi.

6.1.3 Il miglioramento delle condizioni di lavoro

Lavorare in un ambiente sicuro e confortevole seguendo comportamenti corretti costituisce un incentivo al miglioramento della performance e alla soddisfazione dei lavoratori e un miglioramento delle condizioni di lavoro. Le sedi Istat sono otto sul territorio romano, più quelle regionali presenti sul territorio, e richiedono a causa della loro numerosità e complessità forti risorse per la salute e la sicurezza sul lavoro, sia economiche che di personale dedicato. L'Istituto ha fortemente investito, e continuerà ad investire nel futuro, sul miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro sia rispetto al miglioramento delle condizioni strutturali e ambientali delle sedi che sul fronte della partecipazione attiva di tutte le parti coinvolte (dirigenti, preposti, lavoratori) al fine unico di migliorare le condizioni di lavoro e ridurre al minimo i rischi lavorativi. Investimenti cospicui sono stati fatti e saranno fatti sul miglioramento strutturale delle sedi e relativa messa a norma scegliendo destinazioni e attrezzature idonee e/o adeguando alle norme vigenti in materia quelle esistenti. Il trasferimento dalla sede di Via Ravà a quella di Viale dell'Oceano Pacifico, la completa ristrutturazione della sede di Via Tuscolana, l'ammodernamento di porzioni significative della sede di Via Balbo, l'impegno per il miglioramento di alcune sedi regionali hanno consentito (nonostante alcuni disagi nelle fasi di avvio delle nuove sedi) a oltre mille dipendenti di sperimentare un netto cambiamento delle condizioni lavorative. I piani di ristrutturazione delle sedi di proprietà e della sede centrale confermano l'impegno dell'Istituto in questa direzione, nonostante i forti vincoli.

E' iniziato un percorso significativo di implementazione di un sistema di gestione della sicurezza, che consente di creare in Istat un processo virtuoso di verifica degli adempimenti normativi e delle misure di prevenzione e protezione previsti dalle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in continua evoluzione tecnica e normativa, attraverso procedure definite, chiare e condivise e modalità di verifica e miglioramento continuo. Creare e mantenere nel tempo un sistema di gestione della sicurezza ai sensi dell'art. 30 dlgs 81/08 costituisce per la pubblica amministrazione motivo di forte orgoglio, in quanto i complessi adempimenti normativi previsti dalle norme in materia non sono più solo obbligatori, ma visti

come una risorsa che nel lungo periodo si traduce in benessere, risparmi, mancati infortuni o malattie professionali. Adottare scelte e comportamenti idonei sarà quindi naturale e non più obbligatorio o imposto. Tutte le figure della prevenzione (datore di lavoro, dirigenti, preposti, rls, lavoratori, medico competente, spp) divengono parte attiva, collaborando fortemente e adottando le disposizioni aziendali al fine di rendere gli ambienti di lavoro luoghi salubri, sicuri e confortevoli ove crescere professionalmente e migliorare le condizioni di benessere.

È inoltre iniziato e sarà sempre più sviluppato, un confronto continuativo con i rappresentanti dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sia sul livello qualitativo dei servizi generali a maggior impatto sull'ambiente di lavoro che sulla qualità percepita di benessere nell'ambiente di lavoro. Da non trascurare l'informazione attraverso il sito aziendale e la formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che costituisce uno degli investimenti più produttivi in termini di cambiamento dei comportamenti di tutti i lavoratori, sulla quale l'Istituto ha investito fortemente. L'attenzione all'ergonomia e alla sicurezza delle attrezzature è stata progressivamente sempre più presente anche nelle scelte, sia logistiche che sulle forniture.

Inoltre, la crescente attenzione al tema del risparmio energetico, con la recente adozione del piano "Green Istat" da parte del Consiglio, rappresenta un'altra linea strategica perseguita dall'Amministrazione con convinzione.

Infine, l'Istituto ha dimostrato una crescente sensibilità al tema del telelavoro che, oltre a migliorare la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro, rappresenta anche una pratica ecosostenibile, ampiamente riconosciuta per gli effetti positivi sulle emissioni di CO₂. Nell'Istituto il telelavoro è disciplinato in base ad un apposito regolamento interno, nel rispetto della normativa vigente e delle disposizioni contrattuali

6.1.4 Il monitoraggio del benessere organizzativo

Dopo la sperimentazione realizzata nel 2010 e l'effettiva rilevazione riferita al 2012, il monitoraggio del benessere organizzativo è ormai a regime. L'analisi dei risultati della rilevazione, viene condotta con cadenza biennale e consente di valutare importanti aspetti della performance complessiva dell'Istituzione nei confronti dei propri dipendenti. La notevole partecipazione del personale alla rilevazione segnala una crescente disponibilità ad esprimere le proprie opinioni nel pieno rispetto della confidenzialità dei risultati; d'altra parte, l'uso dei risultati ottenuti da parte dell'amministrazione per intervenire sulle aree di maggiore criticità consente di migliorare la performance organizzativa.

Sulla base di appositi modelli predisposti dalla Commissione, diffusi alla fine di gennaio 2013, si svolgerà con cadenza annuale una rilevazione sulla soddisfazione del personale nei confronti della dirigenza (art. 14, comma 5, del Decreto), così da identificare eventuali problematiche ed intervenire, anche con iniziative formative, per migliorare le performance dei dirigenti.

Analogamente, la ripresa della cosiddetta "valutazione a 360°", che coinvolgerà anche i nuovi dirigenti, fornirà al management dell'Istituto un importante strumento per migliorare le proprie performance.

6.1.5 La trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse

per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, ha prodotto effetti positivi anche a livello organizzativo. Attraverso l'incremento dei dati e delle informazioni disponibili in rete, si è infatti realizzata una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'Istituto, che ha riverberato i suoi effetti anche sulla percezione del livello di benessere organizzativo.

Il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", nel modificare, in parte, la disciplina sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità contenuta nell'art. 11 del d.lgs. n. 150/2009, conferma, all'art. 10, l'obbligo per ciascuna amministrazione di adottare un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Nello stesso decreto è stato evidenziato che essa è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, c. 2, d.lgs. n. 33/2013) ed è specificato che le misure del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità sono collegate al Piano triennale della prevenzione della corruzione e che, a tal fine, il Programma costituisce, di norma, una sezione di detto Piano. Il d.lgs. n. 33/2013 è di rilevante impatto sull'intera disciplina della trasparenza. In particolare, sono stati precisati i compiti e le funzioni dei Responsabili della trasparenza e degli OIV ed è stata introdotta la sezione "Amministrazione trasparente", che sostituisce la precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito" prevista dall'art. 11, c. 8, del d.lgs. n. 150/2009. Tra le novità del d.lgs. n. 33/2013 una delle principali riguarda l'istituto dell'accesso civico (art. 5).

Le amministrazioni sono tenute a pubblicare, nella sezione "Amministrazione trasparente", gli indirizzi di posta elettronica cui inoltrare le richieste di accesso civico, corredate dalle informazioni relative alle modalità di esercizio di tale diritto. Infine, il decreto provvede a implementare il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

Alla luce delle rilevanti modifiche normative, la CIVIT (ora ANAC, Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) con la delibera n.50 del 2013 ha pubblicato le relative linee guida, a integrazione delle delibere CIVIT n. 105/2010, "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", e n. 2/2012, "Linee guida per il miglioramento della predisposizione e dell'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", con le principali indicazioni per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il suo coordinamento con il Piano di prevenzione della corruzione previsto dalla legge n. 190/2012, per il controllo e il monitoraggio sull'elaborazione e sull'attuazione del Programma. L'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013 individua i principali contenuti del Programma triennale.

Le previsioni di tale norma si pongono in continuità con le delibere CIVIT nn. 105/2010 e 2/2012 ribadendo la necessità di una maggiore integrazione tra performance e trasparenza per quanto riguarda sia la pubblicazione delle informazioni prodotte dal ciclo di gestione della performance, che la esplicita previsione nel Piano della performance di specifici obiettivi in tema di trasparenza.

Nel decreto è riaffermata e sottolineata la necessità che vi sia un collegamento fra la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, contenuta nel Piano della performance o negli analoghi strumenti di programmazione, e gli obiettivi di trasparenza indicati nel Programma triennale.

Il Programma, infatti, deve indicare le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità in quanto "definisce le misure, i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi di cui all'articolo 43, comma 3", misure e iniziative che devono essere collegate con quelle previste dal Piano di prevenzione della corruzione (art. 10, c. 2, d.lgs. n.33/3013).

L'Istat, in ottemperanza agli obblighi normativi, pubblica ogni anno il proprio Programma triennale sulla trasparenza e l'integrità.

In particolare, per ciò che riguarda i dati sul livello di soddisfazione dei cittadini per i servizi resi dall'amministrazione, la Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC) ha attivato la casella di posta comunica@istat.it, cui ci si può rivolgere, oltre che per richiedere dati, pubblicazioni, anche per fornire un feedback su come migliorare il servizio. In particolare, i principali strumenti di dialogo con gli utenti sono oltre la casella di posta comunica@istat.it (URP virtuale), il sistema web Contact centre (contact.istat.it) che solo nel 2010 ha ricevuto più di 12 mila richieste, per oltre due terzi evase entro 24 ore.

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

Inoltre, per quanto riguarda la valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi resi dall'Istat, la CUIS (Commissione degli utenti dell'informazione statistica), ha anche lo scopo di facilitare lo scambio tra l'Istituto e i suoi principali stakeholders.

Al fine di fornire indicazioni dettagliate sulla gestione e l'uso delle risorse umane presenti in Istituto, con riferimento agli obiettivi strategici a lungo e a medio termine perseguiti nonché per Aree di attività, vengono elaborate e rese pubbliche tabelle relative ai "Spese previste per il personale, per indagini statistiche e totali per obiettivo strategico a lungo termine", "Spese previste per il personale, per indagini statistiche e totali per aree tematiche" e "Numero obiettivi, anni-persona e spese per struttura dirigenziale generale".

L'Istituto inoltre predispone e pubblica periodicamente tabelle relative al personale presente in Istituto suddiviso per genere, distinto per livello, sesso e contratto.

Per quanto riguarda le informazioni pubblicate sul web vengono realizzati la maggior parte degli adempimenti in un ambito applicativo che tiene conto, nella pubblicazione dei dati, anche delle aree individuate da questo Ente come esposte a rischio corruzione.

Peraltro, nella sezione "Amministrazione trasparente" viene pubblicato il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" in quanto meccanismo strettamente connesso con la materia di cui trattasi.

Le informazioni pubblicate via web riguardano i seguenti principali ambiti: "l'Organizzazione", i "Consulenti e collaboratori", il "Personale", i "Bandi di concorso", le "Performance", gli "Enti controllati", le "Attività e procedimenti", i "Provvedimenti", i "Bandi di gara e contratti", le "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici", i "Bilanci", i "Beni immobili e gestione patrimonio", i "Controlli e rilievi sull'amministrazione", i "Servizi erogati", i "Pagamenti dell'amministrazione", la "Corruzione", "l'Accesso civico", "l'Accessibilità e dati aperti" ed

altri che si ritengono utili a soddisfare le esigenze informative e di trasparenza degli stakeholder.

L'Istituto ha provveduto nel 2010 ad istituire l'utenza di posta elettronica certificata, il cui indirizzo (aoo-istat@postacert.istat.it) è stato pubblicato, come previsto dalla normativa vigente, sull'Indice Pubblica Amministrazione e sulle pagine web del sito istituzionale www.istat.it.

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

Ulteriori iniziative tese a promuovere la cultura della trasparenza e dell'integrità, vengono individuate nella pubblicazione dei dati relativi ai procedimenti disciplinari (dati sul numero dei procedimenti disciplinari avviati e conclusi, sulle impugnazioni e sul rapporto con i procedimenti penali) nonché delle informazioni sul rapporto politica-amministrazione (dati sulla durata degli incarichi dirigenziali, sul numero di incarichi attribuiti a soggetti esterni all'amministrazione ai sensi dell'art. 19, commi 5 bis e 6, del D.lgs. 165/2001 e s.m.i., sui rinnovi di tali incarichi e sulla proporzione fra incarichi a dirigenti esterni e dirigenti interni).

Per quello che concerne in particolare i dati sugli incarichi dirigenziali, si procederà una volta completato il processo di riordino dell'Istituto.

Altra iniziativa è stata adottata dalla Direzione centrale della Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche (SAES), che ha individuato un'area a rischio corruzione nella "identificazione dei docenti per attività formative erogate dalla Scuola".

A tal fine la SAES prevede di definire una procedura che garantisca il raggiungimento dell'informazione ai potenziali docenti, sia interni sia esterni all'Istituto, e il miglioramento dei livelli di trasparenza e dei criteri di valutazione dell'adeguatezza dei docenti da selezionare all'incarico da ricoprire.

Tra le iniziative intraprese da questo Istituto per la piena attuazione della normativa in materia di trasparenza ed integrità è compresa anche l'organizzazione delle "Giornate della trasparenza".

Nell'ambito del rispetto dei principi della trasparenza ed in osservanza a quanto stabilito dall'art. 17 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, (GU n.129 del 4-6-2013), l'Istituto ha inoltre provveduto a pubblicare sul proprio sito internet e nelle altre modalità stabilite dalla legge, il proprio "Codice etico e di comportamento". Inoltre la Direzione Centrale del Personale dell'Istituto provvede, attraverso un'attività dedicata, a garantire l'effettivo rispetto degli adempimenti relativi alla trasparenza stessa.

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

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

- Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

- Presenza % componenti Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUIS)
- Followers Twitter
- E-mail di cittadini

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

- Percentuale degli obiettivi operativi realizzati

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

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

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

- Numero di audit-autovalutazione realizzati

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

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

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

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

6.1.6 Gli Standard di qualità

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

Con l'emanazione nel 2005 del European Statistics Code of Practice (Codice delle statistiche europee) e la successiva revisione avvenuta nel 2011, sono stati fissati i principi cui attenersi per garantire e rafforzare l'accountability e la governance del sistema statistico europeo e dei sistemi statistici nazionali che ne fanno parte. Punti cardine della politica per la qualità dell'Istituto sono:

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

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

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

Il Comitato Qualità è l'organismo di riferimento per l'attuazione della politica per la qualità: è incaricato di coordinare le attività di audit statistico metodologico e di sviluppare procedure di monitoraggio della qualità dei processi statistici correnti.

Il Comitato Qualità ha inoltre il compito di sovrintendere alle attività di valutazione e promozione della qualità dei processi statistici del Sistema statistico nazionale e di promuovere l'utilizzo del Codice della Statistica ufficiale e altre attività per aumentare la cultura della qualità in ambito Sistan.

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

Gli strumenti predisposti dall'Istat per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti statistici, sono costituiti da:

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

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

La Carta dei servizi della diffusione e comunicazione all'utenza è il documento attraverso il quale l'Istituto nazionale di statistica, nella veste di ente erogatore di servizi, assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza.

Nella Carta dei servizi l'Istat comunica agli utenti, in modo trasparente e completo, i servizi che fornisce, il modo per usufruirne e gli standard di qualità garantiti.

La missione dell'Istituto è servire la collettività attraverso la produzione, la diffusione e la comunicazione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità. Queste devono essere realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e dei più avanzati standard scientifici.

"Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche" costituisce uno degli obiettivi strategici di lungo termine dell'Istat.

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

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

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

- **Sito internet**, accesso privilegiato all'informazione statistica prodotta dall'Istituto.

6.2 La performance organizzativa

La misurazione della performance concerne “ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso” (art. 7, co. 2, lett. a, del d. lgs. n. 150 del 2009). La struttura organizzativa dell'Istat prevede strutture dirigenziali generali (direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generali (servizi). Al fine della valutazione della performance possono essere misurati i risultati dell'Istituto nel suo complesso ed i risultati delle strutture dirigenziali di carattere generale, con riferimento agli obiettivi programmati. Il sistema degli indicatori attraverso i quali valutare la performance organizzativa è organizzato in tre macro-ambiti:

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

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

6.3 La performance individuale

Il Presidente assegna a ciascun dirigente generale (Direttore generale, Direttori di dipartimento e Direttori centrali) gli obiettivi individuali, in numero massimo di tre, in conformità con quanto previsto dalla delibera Civit n. 114 del 2010. Questi obiettivi sono poi declinati in obiettivi operativi, coerenti e coordinati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ai quali sono associati indicatori, necessari per la misurazione del perseguimento del risultato previsto.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti generali è basata su un sistema che assegna al massimo 70 punti ai risultati ottenuti con le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti gli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e al massimo 30 punti ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti generali derivano direttamente dalle linee strategiche a breve termine, definite in base alle priorità per il 2014. La tavola 16 fornisce il quadro sintetico degli obiettivi individuali assegnati, per struttura dirigenziale generale. Nell'allegato 1 vengono elencati gli obiettivi assegnati per singolo dirigente generale.

Gli obiettivi individuali per i responsabili degli uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei servizi) sono assegnati dai dirigenti generali. Per assicurare coerenza al sistema, per la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali possono essere assegnati al massimo 70 punti per le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti agli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e massimo 30 punti per i comportamenti organizzativi. Nell'allegato 2 vengono elencati gli obiettivi assegnati per singolo dirigente non generale o responsabile, riguardanti gli uffici dirigenziali amministrativi-contabili.

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

Tavola 16 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali *

Obiettivi 2014

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
<p>1. Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo</p>	<p>Determinare la metodologia del nuovo censimento continuo della popolazione, l'infrastruttura organizzativa e informatica e definire l'impianto metodologico dei censimenti permanenti economici</p>	<p>Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)</p>
	<p>Avviare la prima edizione della rilevazione sperimentale denominata C-sample in preparazione al censimento permanente e completare la consegna, entro maggio 2014 alle strutture preposte alla diffusione tramite i.stat, dei dati definitivi del 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni secondo quanto stabilito dal paragrafo 6.1 del Piano Generale di Censimento di cui alla delibera n. 6/PRES del 18 febbraio 2011</p>	<p>Direzione centrale dei dati amministrativi e dei registri statistici (DCCR)</p>
	<p>Progettare e organizzare il registro statistico e il censimento continuo della PA che si avvierà con l'acquisizione di dati riferiti al 31 dicembre 2014</p>	
<p>2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione</p>	<p>Messa a regime del Portale delle imprese con riferimento alla sottopopolazione delle grandi imprese</p>	
	<p>Costruzione di un prototipo di un frame di microdati economici sulle unità istituzionali del perimetro della Pubblica amministrazione</p>	
	<p>Costruzione di una base di dati individuali integrati per l'analisi economica della competitività e della performance del sistema delle imprese</p>	
	<p>Transizione nel portale delle imprese delle unità di rilevazione relative alle indagini strutturali e previste nel piano di attuazione del progetto "Portale delle imprese"</p>	<p>Direzione centrale delle statistiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo (DCSP)</p>
	<p>Studio di fattibilità e ingegnerizzazione di un sistema di produzione multilivello di indicatori territoriali sull'internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali</p>	
<p>Nuovi strumenti di acquisizione dei dati elementari per il calcolo dell'inflazione, attraverso l'utilizzo dei dati provenienti dalle casse della grande distribuzione organizzata (scanner data) e la raccolta online di informazioni di prezzo (web scraping), nell'ambito del progetto europeo multipurpose price statistics</p>		

	Transizione, nel Portale delle Imprese, delle unità di rilevazione relative alle indagini congiunturali e previste dal piano di attuazione del Portale	
	Implementazione del grado di compliance nei confronti del Regolamento sulle Statistiche Congiunturali: elaborazione e diffusione di ulteriori indici richiesti, progettazione delle indagini per produrre l'informazione mancante, incremento della diffusione di dati	Direzione centrale delle statistiche economiche congiunturali (DCSC)
	Valorizzazione dei contenuti informativi raccolti tramite i moduli ad-hoc delle indagini sui climi di fiducia delle imprese e dei consumatori	
	Benessere equo e sostenibile (BES)	Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)
	Pubblicazione tematica sui mutamenti nella condizione delle donne a dieci anni dal rapporto precedente	
	Progettazione e ristrutturazione delle statistiche demografiche e sanitarie alla luce della nuova normativa sull'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)
	Valorizzazione delle statistiche ambientali	
	Transizione a tecnica mista CAPI/CATI e avvio anticipato della rilevazione EU-SILC	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)
3. Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE	Avviare l'aggiornamento al 2014 dell'Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU)	Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)
	Applicare ad almeno un sottosistema del SIM (Sistema Integrato di Microdati) i metodi di valutazione della qualità dell'integrazione tra microdati di fonti amministrative diverse	
	Realizzare il prototipo del Registro statistico delle aziende agricole aggiornato al 2012 o 2013 (in relazione alla disponibilità delle fonti amministrative)	Direzione centrale dei dati amministrativi e dei registri statistici (DCCR)
4. Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali	Prosecuzione del programma pluriennale di rafforzamento della qualità del sistema di produzione dei conti delle amministrazioni pubbliche	Direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN)
	Completamento della revisione delle metodologie di stima dei Conti Nazionali per la transizione al SEC2010 e la definizione di un nuovo Benchmark dei conti	

	Sviluppo di un programma di comunicazione sulle innovazioni metodologiche e di contenuto informativo relative alla nuova versione SEC 2010 dei conti nazionali	
5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione	Contribuire alla preparazione della Vision 2.0 del Sistema statistico europeo coerentemente con la strategia Stat2015	Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e di ricerca (DIQR)
	Implementare un prototipo di sistema di diffusione macrodati per il Sistan (Sistan-hub)	
	Sviluppare un "Sistema di social media" per la comunicazione statistica	Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC)
	Sviluppare un nuovo canale multimediale per la comunicazione interna	
	Modificare il sito istituzionale per migliorare la comunicazione/diffusione dell'informazione statistica e soddisfare le esigenze degli utenti	
	Progettazione e sviluppo del Sistema integrato per la gestione delle indagini	Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)
Transizione a tecniche CAWI e mixed-mode delle indagini sull'inserimento professionale dei dottori di ricerca e dei laureati	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)	
6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici	Sviluppare due nuovi modelli di previsione trimestrali dell'economia italiana ed europea	Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e di ricerca (DIQR)
	Sviluppare il Geoportale di informazione statistica territoriale dell'Istituto	Direzione centrale per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei prodotti integrati, la gestione del patrimonio informativo e la valutazione della qualità (DCIQ)
	Riprogettare l'Annuario Statistico Italiano	
	Implementare il Sistema Unitario Metadati per i metadati di diffusione	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)
Progettazione di un sistema informativo sui giovani e di un sistema informativo pilota sull'integrazione sociale della popolazione Rom		

	Conduzione di indagini periodiche di grande rilevanza sociale e nuovi canali di diffusione	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)
7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie	Pianificazione della spesa attraverso una accurata definizione dei budget di struttura e di programma legati al PAA	Direzione generale (DGEN)
	Definire nuove procedure organizzative in materia di stipula di accordi e convenzioni	
	Prosecuzione del piano di ammodernamento delle sedi	
	Razionalizzazione delle procedure di competenza della DCPE, necessarie per il rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza	Direzione centrale del personale (DCPE)
	Monitoraggio dei centri di costo relativi al finanziamento dei contratti a tempo determinato in relazione alle previsioni di cui all' art.3 del D.L. 18 ottobre 2012, n.179	
	Redazione di un nuovo regolamento per la concessione dei benefici assistenziali al personale	
	Definizione del sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro (SGSL)	Direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio (DCAP)
	Implementazione dei processi di acquisizione tramite Mepa e Consip e della procedura AVCPass	
	Messa a regime della procedura per l'irrogazione delle sanzioni amministrative	
	Analisi e valutazione della proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio di modifica del Regolamento (CE) n. 223/2009 relativo alle Statistiche europee, con particolare riguardo agli effetti sulla regolamentazione del sistema della produzione statistica e all'impatto sul funzionamento e sull'organizzazione dell'Istat	Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG)
	Contenzioso derivante dalla lista S13 di fronte alla nuova giurisdizione della Corte dei conti. Reingegnerizzazione della procedura di redazione e deposito della relazione difensiva dell'Istat ai fini dell'applicazione del nuovo rito e della semplificazione degli atti conseguenti	
	Progettazione e realizzazione di un prototipo di regole riguardanti le rilevazioni statistiche alla luce dell'evoluzione della normativa in materia di privacy, di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni e di Codice dell'amministrazione digitale	

8. Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica	Implementare i primi processi ITIL del progetto Change Management	Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)
	Adottare metodologie coerenti con gli standard PMI/Prince 2 per la pianificazione di progetti IT	
	Implementare un sistema di Identity Access Management	
9. Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali	Rafforzare i servizi 2.0 del Portale del SISTAN	Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR)
	Sviluppare iniziative di promozione della cultura statistica nel territorio e un sistema di valutazione della loro efficacia	
	Condurre e documentare nel sistema DARCAP analisi sulla qualità degli archivi amministrativi	
10. Potenziare l'attività della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche	Sviluppare il programma formativo per la valorizzazione del capitale umano Istat	Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES)
	Mettere a regime il portale della formazione e-learning	
	Definire un portafoglio di iniziative per l'esterno, cittadini e imprese	

* Alcuni obiettivi possono subire variazioni, alla luce dei colloqui programmati nei prossimi giorni tra il Presidente e i singoli Direttori

Allegato 1 – Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2014

DIREZIONE GENERALE / DIQR

DIPARTIMENTO	
DIREZIONE CENTRALE	-
DIRETTORE	Dott. Emanuele Baldacci
OBIETTIVO A BREVE	<i>5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione</i>
OBIETTIVI ASSEGNATI	Contribuire alla preparazione della Vision 2.0 del Sistema statistico europeo coerentemente con la strategia Stat2015
	Implementare un prototipo di sistema di diffusione macrodati per il Sistan (Sistan-hub)
OBIETTIVO A BREVE	<i>6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici</i>
OBIETTIVI ASSEGNATI	Sviluppare due nuovi modelli di previsione trimestrali dell'economia italiana ed europea
<hr/>	
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICS
DIREZIONE CENTRALE	DCSP
DIRETTORE	Dott. Giovanni Barbieri
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Transizione nel portale delle imprese delle unità di rilevazione relative alle indagini strutturali e previste nel piano di attuazione del progetto "Portale delle imprese"
	Studio di fattibilità e ingegnerizzazione di un sistema di produzione multilivello di indicatori territoriali sull'internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali
	Nuovi strumenti di acquisizione dei dati elementari per il calcolo dell'inflazione, attraverso l'utilizzo dei dati provenienti dalle casse della grande distribuzione organizzata (scanner data) e la raccolta online di informazioni di prezzo (web scraping), nell'ambito del progetto europeo multipurpose price statistics

DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCIG
DIRETTORE	Dott.ssa Giovanna Bellitti
OBIETTIVO A BREVE	7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie
OBIETTIVI ASSEGNATI	Analisi e valutazione della proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio di modifica del Regolamento (CE) n. 223/2009 relativo alle Statistiche europee, con particolare riguardo agli effetti sulla regolamentazione del sistema della produzione statistica e all'impatto sul funzionamento e sull'organizzazione dell'Istat
	Contenzioso derivante dalla lista S13 di fronte alla nuova giurisdizione della Corte dei conti. Reingegnerizzazione della procedura di redazione e deposito della relazione difensiva dell'Istat ai fini dell'applicazione del nuovo rito e della semplificazione degli atti conseguenti
	Progettazione e realizzazione di un prototipo di regole riguardanti le rilevazioni statistiche alla luce dell'evoluzione della normativa in materia di privacy, di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni e di Codice dell'amministrazione digitale
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DIQR
DIREZIONE CENTRALE	DCIQ
DIRETTORE	Dott.ssa Vittoria Buratta
OBIETTIVO A BREVE	6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici
OBIETTIVI ASSEGNATI	Sviluppare il Geoportale di informazione statistica territoriale dell'Istituto
	Riprogettare l'Annuario Statistico Italiano

	Implementare il Sistema Unitario Metadati per i metadati di diffusione
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DIQR
DIREZIONE CENTRALE	DCDC
DIRETTORE	Dott.ssa Patrizia Cacioli
OBIETTIVO A BREVE	5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Sviluppare un "Sistema di social media" per la comunicazione statistica
	Sviluppare un nuovo canale multimediale per la comunicazione interna
	Modificare il sito istituzionale per migliorare la comunicazione/diffusione dell'informazione statistica e soddisfare le esigenze degli utenti
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICA
DIREZIONE CENTRALE	DCCR
DIRETTORE	Dott. Manlio Calzaroni
OBIETTIVO A BREVE	1. Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo
OBIETTIVI ASSEGNATI	Avviare la prima edizione della rilevazione sperimentale denominata C-sample in preparazione al censimento permanente e completare la consegna, entro maggio 2014 alle strutture preposte alla diffusione tramite i.stat, dei dati definitivi del 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni secondo quanto stabilito dal paragrafo 6.1 del Piano Generale di Censimento di cui alla delibera n. 6/PRES del 18 febbraio 2011
	Progettare e organizzare il registro statistico e il censimento continuo della PA che si avvierà con l'acquisizione di dati riferiti al 31 dicembre 2014

OBIETTIVO A BREVE	3. Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE
OBIETTIVI ASSEGNATI	Realizzare il prototipo del registro statistico delle aziende agricole aggiornato al 2012 o 2013 (in relazione alla disponibilità delle fonti amministrative)
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DIQR
DIREZIONE CENTRALE	DCIT
DIRETTORE	Dott. Francesco Castanò
OBIETTIVO A BREVE	8. Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica
OBIETTIVI ASSEGNATI	Implementare i primi processi ITIL del progetto Change Management
	Adottare metodologie coerenti con gli standard PMI/Prince 2 per la pianificazione di progetti IT
	Implementare un sistema di Identity Access Management
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCPE
DIRETTORE	
OBIETTIVO A BREVE	7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie
OBIETTIVI ASSEGNATI	Razionalizzazione delle procedure di competenza della DCPE, necessarie per il rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza
	Monitoraggio dei centri di costo relativi al finanziamento dei contratti a tempo determinato in relazione alle previsioni di cui all' art.3 del D.L. 18 ottobre 2012, n.179

	Redazione di un nuovo regolamento per la concessione dei benefici assistenziali al personale
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	PRES
DIREZIONE CENTRALE	SAES
DIRETTORE	Prof. Tommaso Di Fonzo
OBIETTIVO A BREVE	10. Potenziare l'attività della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche
OBIETTIVI ASSEGNATI	Sviluppare il programma formativo per la valorizzazione del capitale umano Istat
	Mettere a regime il portale della formazione e-learning
	Definire un portafoglio di iniziative per l'esterno, cittadini e imprese
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DISA
DIREZIONE CENTRALE	DCSE
DIRETTORE	Dott.ssa Cristina Freguja
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Transizione a tecnica mista CAPI/CATI e avvio anticipato della rilevazione EU-SILC
OBIETTIVO A BREVE	5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Transizione a tecniche CAWI e mixed-mode delle indagini sull'inserimento professionale dei dottori di ricerca e dei laureati

OBIETTIVO A BREVE	6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici
OBIETTIVI ASSEGNATI	Progettazione di un sistema informativo sui giovani e di un sistema informativo pilota sull'integrazione sociale della popolazione Rom
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DISA
DIREZIONE CENTRALE	DCSA
DIRETTORE	Dott. Saverio Gazzelloni
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Progettazione e ristrutturazione delle statistiche demografiche e sanitarie alla luce della nuova normativa sull'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente
	Valorizzazione delle statistiche ambientali
OBIETTIVO A BREVE	6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici
OBIETTIVI ASSEGNATI	Conduzione di indagini periodiche di grande rilevanza sociale e nuovi canali di diffusione
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DIQR
DIREZIONE CENTRALE	DCSR
DIRETTORE	Dott. Raffaele Malizia
OBIETTIVO A BREVE	9. Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali
OBIETTIVI ASSEGNATI	Rafforzare i servizi 2.0 del Portale del SISTAN

	Sviluppare iniziative di promozione della cultura statistica nel territorio e un sistema di valutazione della loro efficacia
	Condurre e documentare nel sistema DARCAP analisi sulla qualità degli archivi amministrativi
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICS
DIREZIONE CENTRALE	-
DIRETTORE	Dott. Roberto Monducci
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Messa a regime del Portale delle imprese con riferimento alla sottopopolazione delle grandi imprese
	Costruzione di un prototipo di un frame di microdati economici sulle unità istituzionali del perimetro della Pubblica amministrazione
	Costruzione di una base di dati individuali integrati per l'analisi economica della competitività e della performance del sistema delle imprese
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICS
DIREZIONE CENTRALE	DCCN
DIRETTORE	Dott. Gian Paolo Oneto
OBIETTIVO A BREVE	4. Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali
OBIETTIVI ASSEGNATI	Prosecuzione del programma pluriennale di rafforzamento della qualità del sistema di produzione dei conti delle amministrazioni pubbliche
	Completamento della revisione delle metodologie di stima dei Conti Nazionali per la transizione al SEC2010 e la definizione di un nuovo Benchmark dei conti

	Sviluppo di un programma di comunicazione sulle innovazioni metodologiche e di contenuto informativo relative alla nuova versione SEC 2010 dei conti nazionali
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICS
DIREZIONE CENTRALE	DCSC
DIRETTORE	Dott. Mauro Politi
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Transizione, nel Portale delle Imprese, delle unità di rilevazione relative alle indagini congiunturali e previste dal piano di attuazione del Portale
	Implementazione del grado di compliance nei confronti del Regolamento sulle Statistiche Congiunturali: elaborazione e diffusione di ulteriori indici richiesti, progettazione delle indagini per produrre l'informazione mancante, incremento della diffusione di dati
	Valorizzazione dei contenuti informativi raccolti tramite i moduli ad-hoc delle indagini sui climi di fiducia delle imprese e dei consumatori
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DISA
DIREZIONE CENTRALE	-
DIRETTORE	Dott.ssa Linda Laura Sabbadini
OBIETTIVO A BREVE	2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Benessere equo e sostenibile (BES)
	Pubblicazione tematica sui mutamenti nella condizione delle donne a dieci anni dal precedente rapporto

OBIETTIVO A BREVE	5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione
OBIETTIVI ASSEGNATI	Progettazione e sviluppo del Sistema integrato per la gestione delle indagini
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DICA
DIREZIONE CENTRALE	-
DIRETTORE	Dott.ssa L.L. Sabbadini (ad interim)
OBIETTIVO A BREVE	1. Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo
OBIETTIVI ASSEGNATI	Determinare la metodologia del nuovo censimento continuo della popolazione, l'infrastruttura organizzativa e informatica e definire l'impianto metodologico dei censimenti permanenti economici
OBIETTIVO A BREVE	3. Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE
OBIETTIVI ASSEGNATI	Avviare l'aggiornamento al 2014 dell'Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU)
	Applicare ad almeno un sottosistema del SIM (Sistema Integrato di Microdati) i metodi di valutazione della qualità dell'integrazione tra microdati di fonti amministrative diverse
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCAP
DIRETTORE	Dott. Paolo Weber
OBIETTIVO A BREVE	7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie
OBIETTIVI ASSEGNATI	Definizione del sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro (SGSL)

	Implementazione dei processi di acquisizione tramite Mepa e Consip e della procedura AVCPass
	Messa a regime della procedura per l'irrogazione delle sanzioni amministrative
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	-
DIRETTORE	Dott. Paolo Weber (ad interim)
OBIETTIVO A BREVE	7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie
OBIETTIVI ASSEGNATI	Pianificazione della spesa attraverso una accurata definizione dei budget di struttura e di programma legati al PAA
	Definire nuove procedure organizzative in materia di stipula di accordi e convenzioni
	Prosecuzione del piano di ammodernamento delle sedi

Allegato 2 – Obiettivi assegnati ai dirigenti degli uffici amministrativi-contabili dell'Istituto, per l'anno 2014.

- Valutare l'opportunità di inserire il nome del dirigente

DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCPE
SERVIZIO EPL	Dott. ssa Amalia Lulli
OBIETTIVO ASSEGNATO	Definizione di un sistema di controllo e monitoraggio delle procedure in atto

	nell'ambito delle attività socio-assistenziali, anche attraverso il supporto informatico, con particolare riferimento alla fattibilità di formulazione on line della domanda di certificazione
OBIETTIVO ASSEGNATO	Predisposizione e stesura di una proposta di regolamento in relazione alla gestione delle missioni all'interno dell'Istituto nazionale di statistica
SERVIZIO ATG	Dott. ssa Lucia Stirparo
OBIETTIVO ASSEGNATO	Informatizzazione della procedura per l'acquisizione delle collaborazioni coordinate e continuative, degli assegni di ricerca e delle borse di studio
OBIETTIVO ASSEGNATO	Studio di fattibilità per l'eliminazione graduale del materiale cartaceo afferente alle materie di competenza del Servizio
<hr/>	
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCIG
SERVIZIO ALC	Dott. Sergio Salustri
OBIETTIVO ASSEGNATO	Analisi e valutazione della proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio di modifica del Regolamento (CE) n.223/2009 relativo alle Statistiche europee, con particolare riguardo agli effetti sulla regolamentazione del sistema della produzione statistica e all'impatto sul funzionamento e sull'organizzazione dell'Istat.
OBIETTIVO ASSEGNATO	Progettazione e realizzazione di un prototipo di regole riguardanti le rilevazioni statistiche alla luce dell'evoluzione della normativa in materia di privacy, di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni e di Codice dell'amministrazione digitale.
<hr/>	
DIREZIONE GENERALE / DIPARTIMENTO	DGEN
DIREZIONE CENTRALE	DCAP
SERVIZIO ALC	Dott. Salvatore Gueci
OBIETTIVO A BREVE	7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie
OBIETTIVI ASSEGNATI	Definizione del sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro (SGSL).

	Implementazione dei processi di acquisizione tramite Mepa e Consip e della procedura AVCPass
	Messa a regime della procedura per l'irrogazione delle sanzioni amministrative