



Piano della performance 2016-18

SOMMARIO

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2. L'ISTAT IN BREVE	7
2.1 Chi siamo	7
2.2 Cosa facciamo	8
2.2.1 <i>La produzione e la diffusione di statistiche, previsioni e analisi</i>	9
2.2.2 <i>Coordinamento, indirizzo tecnico-scientifico, pianificazione e razionalizzazione della produzione statistica</i>	10
2.2.3 <i>L'impegno sul fronte internazionale</i>	11
2.3 Come operiamo	12
2.4 La struttura e il bilancio	13
2.4.1 <i>Organizzazione</i>	13
2.4.2 <i>Bilancio</i>	16
3. ANALISI DEL CONTESTO	21
3.1 Analisi del contesto esterno	21
3.2 Analisi del contesto interno	22
3.2.1 <i>Risorse umane</i>	22
3.2.2 <i>Risorse tecnologiche e strumentali</i>	22
4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE	25
4.1 I sistemi di pianificazione	25
4.2 L'albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	26
4.3 Il sistema di valutazione della performance	26
5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO	27
5.1 Le linee strategiche	27
5.2 I principali risultati attesi per il triennio 2016-2018	27
5.3 Attuazione del programma di modernizzazione: servizi e prodotti nuovi e ampliamento di servizi e prodotti già esistenti per il triennio 2016-18	35
5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine	37
6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	42
6.1 Strumenti di miglioramento della performance organizzativa	42
6.1.1 <i>I programmi di risk management e di miglioramento della qualità</i>	42
6.1.2 <i>La formazione</i>	43
6.1.3 <i>La trasparenza</i>	44
6.1.4 <i>Gli Standard di qualità</i>	46
6.1.5 <i>La diffusione e la comunicazione</i>	47
6.2 La performance organizzativa	49
6.3 La performance individuale	49
7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	54
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della Performance	54
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	54
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	54
7.4 Miglioramento del processo di pianificazione	55

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1 – Attuale organigramma dell'Istat.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2 - Innovazioni e miglioramenti, conseguiti e attesi in attuazione del programma di modernizzazione.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 3 - Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2016</i>	<i>49</i>

INDICE DELLE TAVOLE

<i>Tavola 1 - Risorse ed impieghi finanziari ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro).....</i>	<i>17</i>
<i>Tavola 2 - Dinamica delle entrate ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro e valori percentuali) 18</i>	
<i>Tavola 3 - Dinamica delle uscite (impegni) ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro e valori percentuali)</i>	<i>19</i>
<i>Tavola 4 - Bilancio di previsione triennale - anni 2016-2018 (migliaia di euro).....</i>	<i>19</i>
<i>Tavola 5 - Indicatori relativi al personale.....</i>	<i>22</i>
<i>Tavola 6 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio.....</i>	<i>23</i>
<i>Tavola 7 - Indicatori di performance, per il triennio 2016-18</i>	<i>38</i>
<i>Tavola 8 - Distribuzione delle iniziative per portfolio e struttura organizzativa – anno 2016. 40</i>	
<i>Tavola 9 - Distribuzione delle iniziative e del personale per portfolio – anno 2016</i>	<i>41</i>

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance, il cui obbligo di adempimento a carico delle Amministrazioni pubbliche è sancito dall'art. 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, rappresenta lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance per il triennio 2016-18.

Tale Piano, volto al miglioramento della performance, è redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dell'intero ciclo di rappresentazione della performance, anche al fine di corrispondere alle attese dei portatori d'interessi interni ed esterni all'Istituto (*stakeholder*).

Attualmente l'Istat sta vivendo una fase di profonda trasformazione avviata da circa due anni che ha condotto a un radicale cambiamento dei processi produttivi e di supporto, con l'obiettivo principale dell'arricchimento dell'offerta e della qualità delle informazioni prodotte, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'attività complessiva.

Ciò ha richiesto interventi anche sul disegno organizzativo, puntando a una maggiore centralizzazione (frutto di un coordinamento partecipato) di alcune attività, soprattutto quelle relative ai servizi di supporto alla produzione. Il nuovo disegno consente, in particolare, la standardizzazione dei processi e implica il superamento della precedente organizzazione basata su "silos" indipendenti.

Tale profonda modifica, ovviamente, si riflette anche in termini di attività programmate e performance a tendere, in linea con le linee strategiche dell'Istituto e loro ricaduta in termini di obiettivi operativi.

Nel mese di aprile del 2016 è stato formalizzato l'assetto organizzativo che sostituisce il precedente, intervenendo in modo incisivo sulla configurazione interna a tutti i livelli, dando seguito al processo di riorganizzazione in atto.

La profonda trasformazione dell'Istituto ha reso necessario procedere al rilascio del Piano della performance 2016-18 successivamente alla promulgazione degli atti e provvedimenti conseguenti alla modernizzazione. Ciò in coerenza con l'intento di un'efficace gestione delle performance organizzative e individuali, sotteso alle finalità richiamate dalla normativa vigente in materia.

In particolare, il Piano 2016-18 definisce gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance che sarà oggetto della Relazione sulla performance. La definizione degli indicatori ha tenuto conto della specificità della missione istituzionale dell'Istat che adempie a obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo statistico. Tali indicatori fanno, pertanto, riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

Il presente Piano è articolato come segue:

- capitolo 2: fornisce indicazioni sull'Istituto, la sua missione, le principali caratteristiche della sua attività e le risorse finanziarie complessivamente disponibili;
- capitolo 3: analizza le caratteristiche del contesto esterno e di quello interno in cui l'Istituto si trova a operare. Particolare attenzione viene riservata all'analisi del personale e dei sistemi informativi gestionali a supporto del processo di pianificazione e controllo;
- capitolo 4: illustra gli strumenti di pianificazione esistenti sia di carattere generale, sia settoriale, nonché l'integrazione con il ciclo della performance;
- capitolo 5: descrive le linee strategiche dell'Istituto, le priorità e i principali risultati attesi;
- capitolo 6: illustra gli strumenti di miglioramento della performance organizzativa e di misurazione delle performance, organizzativa e individuale;
- capitolo 7: rappresenta il processo di gestione del ciclo della performance.

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

2. L'ISTAT IN BREVE

2.1 Chi siamo

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

Esso esercita 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 formata dagli uffici di statistica presenti presso le amministrazioni pubbliche, centrali e territoriali, e da numerosi enti pubblici e privati che svolgono funzioni e servizi d'interesse pubblico.

L'Istat, in sinergia con il mondo accademico e scientifico, si occupa:

- del coordinamento, dell'indirizzo tecnico-scientifico, della pianificazione e della razionalizzazione della produzione statistica e della diffusione delle informazioni prodotte;
- di ottimizzare le risorse destinate alla statistica ufficiale, attraverso la predisposizione del Programma statistico nazionale (Psn), in cui sono ricompresi tutti i lavori statistici d'interesse pubblico affidati al Sistan.

In ambito internazionale l'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo (regolamento CE 322/97 e 759/2015), collabora con altri soggetti del sistema statistico internazionale e produce informazioni secondo i principi fondamentali della statistica ufficiale, definiti anche in ambito europeo: indipendenza scientifica, imparzialità, obiettività, affidabilità, qualità, riservatezza e trasparenza.

In linea con le indicazioni della Commissione Europea, che pone al centro della strategia della *Digital Agenda for Europe* la tematica degli *open data*, l'Istat rende facilmente fruibili da tutti, attraverso la pubblicazione sul web, i dati che produce, al fine di favorire una sempre più approfondita e diffusa conoscenza del nostro Paese. A tal fine, l'Istituto promuove anche la cultura statistica necessaria per poter utilizzare e interpretare in modo corretto e consapevole tali dati.

L'Istituto tende a divenire un'amministrazione altamente innovativa, al servizio della collettività, che valorizzi la professionalità e l'integrità del proprio personale attraverso la creazione di appropriate condizioni di lavoro, minimizzando il proprio impatto sull'ambiente, rispettando la privacy dei rispondenti, proteggendo la confidenzialità dei dati ricevuti e svolgendo le proprie attività in modo trasparente e indipendente.

2.2 Cosa facciamo

L'Istat è il produttore della statistica ufficiale nazionale 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 d'indagini, studi e analisi.

In tal senso l'Istituto svolge un ruolo di indirizzo tecnico-scientifico, di coordinamento, di pianificazione all'interno del **Sistema statistico nazionale (Sistan)**, istituito con la finalità di razionalizzare la produzione e la diffusione delle informazioni, nonché ottimizzare le risorse destinate alla statistica ufficiale. Ne fanno parte, oltre all'Istat, anche gli 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 d'informazione statistica.

L'Istat rientra anche nel **Sistema statistico Europeo** (regolamento CE 322/97), e collabora con gli altri organismi aderenti al sistema statistico internazionale.

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

- mantenere i rapporti con enti e uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica, coordinare tutte le attività connesse allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione di statistiche europee, fungere da interlocutore della Commissione europea per le questioni statistiche;
- svolgere l'attività di formazione e qualificazione professionale per i dirigenti e il personale dell'Istat 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.

Altre aree d'intervento in cui si è indirizzata l'attività dell'Istat negli ultimi anni, sono rappresentate dallo 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. Ciò consente all'Istituto di orientare le proprie attività all'utilizzo *big data*, cioè all'uso a fini statistici dei tanti dati che i sistemi di localizzazione esistenti (ad es. 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. Si segnala che nel corso del 2016 è stata approvata una modifica alla legge di bilancio che prevede sia riportato, in un apposito allegato al Documento di economia e finanza (Def), l'andamento nell'ultimo triennio degli indicatori di benessere equo e sostenibile, selezionati e definiti dal *Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile*, istituito presso l'Istat.

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

Sulla base delle finalità previste dal processo di modernizzazione, nel corso del triennio 2016-2018 le attività della produzione statistica saranno orientate all'ottimizzazione dell'uso dei fattori produttivi e finalizzate al miglioramento e valorizzazione delle rilevazioni condotte dall'Istat.

I riferimenti che guideranno l'attività statistica nel corso del triennio di riferimento saranno: la normativa comunitaria e italiana, le richieste formulate da enti del Sistan e la domanda proveniente da altri *stakeholders*.

La domanda d'informazione statistica si focalizzerà soprattutto su dati e indicatori, sempre più numerosi, da rilasciare a un fitto livello di dettaglio territoriale e settoriale, soprattutto in considerazione delle necessità conoscitive e dei risultati degli interventi pubblici.

Inoltre, la produzione statistica si orienterà sempre di più verso la tempestività delle informazioni rilasciate, al fine di ridurre il carico per i rispondenti.

Di conseguenza, l'offerta si esplicherà attraverso, sia la produzione di rilevazioni, elaborazioni e progetti strategici che promuovono l'utilizzo di modalità di raccolta dati informatizzate di tipo digitale e via web, sia attraverso la diffusione di risultati, ricorrendo a forme che rafforzino l'orientamento alla tempestività dei processi di produzione e la fruibilità dei risultati finali.

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

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

L'Istat ha sempre mantenuto una stretta collaborazione col mondo della ricerca con cui negli ultimi anni si è sviluppato un legame ancora più intenso, testimoniato anche dalla crescente richiesta dei microdati.

Tutto ciò è testimoniato dal forte aumento degli utilizzi del laboratorio *ADELE* (*Accesso Dati ELEMENTARI*), ora accessibile anche dalle sedi territoriali dell'Istituto.

Attraverso la costituzione di laboratori virtuali, di cui al recente D.lgs. n. 97 del 2016, presso alcune università o centri di ricerca e l'installazione al loro interno di postazioni, sarà possibile accedere in modo sicuro ai microdati dell'Istituto.

Inoltre, nuove collaborazioni sono previste con il mondo delle imprese e delle istituzioni no profit.

In ottemperanza alle linee della nuova modernizzazione, risulterà sempre più massiccio il ricorso agli archivi amministrativi per quanto riguarda la produzione statistica.

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

In questo scenario l'azione dell'Istat procede secondo due direttrici. Da una parte, l'Istituto promuove direttamente progetti di sistemi informativi statistici interconnessi; dall'altra, è chiamato per legge ad assumere compiti di regolazione, supporto metodologico e strumentale per garantire l'usabilità statistica di un insieme sempre più esteso di archivi.

Al fine di garantire la qualità dei dati, tutte le azioni da adottare possono essere ricomprese in un solido *framework* comune, in applicazione del Codice italiano delle statistiche ufficiali.

Il compito di garantire la qualità del dato non può dipendere da un unico soggetto, ma richiede la collaborazione sinergica, sia dei titolari degli archivi, sia degli statistici. Standardizzare, armonizzare e mettere a sistema l'enorme patrimonio informativo di fonte archivistica offre preziose opportunità conoscitive non solo per i soggetti del Sistan, ma anche per l'intero comparto della Pubblica Amministrazione e, più in generale, per il Sistema Paese nel suo complesso.

Sempre in tema di Codice italiano delle statistiche ufficiali, all'Istituto nazionale di statistica è affidato il compito di condurre periodicamente il monitoraggio dell'applicazione dei principi del suddetto codice nell'ambito del Sistan.

Inoltre, nel campo della diffusione e della *governance* dello stesso Sistan, il progetto *Sistan Hub* per l'interconnessione delle statistiche gestite dagli enti del sistema, di particolare interesse europeo, nazionale e regionale, passerà progressivamente in esercizio.

2.2.3 L'impegno sul fronte internazionale

L'Istituto svolge, all'interno di progetti di cooperazione internazionale, attività di assistenza tecnica soprattutto in alcune zone considerate di maggior rilevanza: area balcanica (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, di partecipazione e presenza nei contesti chiave per il settore. Le attività di cooperazione statistica internazionale dell'Istituto sono state promosse anche attraverso la newsletter *Intheworld*.

La recente approvazione in data 19 dicembre 2014 della nuova *Legge statistica europea* (Revisione del Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 223/2009 sulle statistiche europee, modificato poi dal Regolamento (UE) 759/2015 del Parlamento europeo e del Consiglio) rappresenta un importante risultato, atteso da tutti i paesi della Ue e dalla Commissione europea, che è arrivato al termine della Presidenza italiana del Semestre europeo e del *Council Working Party on Statistics (CWPS)*, guidato dal presidente dell'Istat, Giorgio Alleva.

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

Sono stati anche introdotti gli "Impegni sulla fiducia nelle statistiche" con lo scopo di rendere i governi nazionali consapevoli della co-responsabilità dell'attuazione del Codice delle statistiche europee e del dovere di garantire la credibilità delle statistiche ufficiali nel rispetto dell'indipendenza degli INS.

Il nuovo quadro istituzionale europeo prevede sempre maggiori investimenti nella gestione, valutazione e miglioramento della qualità. In particolare, in risposta 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* e attraverso l'uso di strumenti di documentazione e di controllo consolidati (review e audit).

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

2.3 Come operiamo

L'Istituto si propone di perseguire gli indirizzi strategici in linea con il percorso di innovazione intrapreso, attraverso i seguenti passaggi:

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

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

Un'attenzione speciale, tuttavia, è riservata alla promozione dell'uso corretto dei dati ufficiali da parte degli organi d'informazione, attuata anche mediante il supporto di specifiche iniziative formative.

L'impegno della *Cuis* (*Commissione degli utenti dell'informazione statistica*), inoltre, dovrà essere orientato sempre più al mondo dei ricercatori e all'*Open data*, con lo sviluppo d'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 d'informazioni statistiche ufficiali comprese nel Programma statistico nazionale (Psn).

2.4 La struttura e il bilancio

2.4.1 Organizzazione

Gli assetti organizzativi trovano fondamento nel Regolamento (UE) 759/2015 del Parlamento europeo e del Consiglio, nel D.lgs. n. 322 del 1989 "Norme sul sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto Nazionale di Statistica" (e successive modifiche e integrazioni), nel D.P.R. n. 166 del settembre 2010 "Regolamento recante il riordino dell'Istituto nazionale di statistica" e nel regolamento di organizzazione approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 aprile 2011.

Inoltre, l'assetto organizzativo interno dell'Istat è conforme al principio della distinzione, di cui al d.lgs. 165 del 2001 e s.m.i., tra le funzioni d'indirizzo, spettanti agli organi di governo e i compiti di gestione, svolti dai dirigenti preposti alle strutture organizzative.

L'amministrazione ha avviato, a partire dalla fine del 2014, un progetto di modernizzazione dell'Istituto che prevede, tra i suoi obiettivi, quello di renderne più efficiente la struttura organizzativa, che ora si basa su 3 elementi fondamentali: linee di produzione modellate sui registri statistici, un'unica struttura di supporto alla produzione e una governance forte e strutturata.

Di conseguenza, da una struttura organizzativa che prevedeva 4 Dipartimenti, cui afferivano 10 Direzioni e la Direzione Generale, da cui dipendevano 3 Direzioni, si è passati al nuovo assetto che risulta coerente con la strategia indicata e prevede (figura 1):

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

la raccolta dati (DCRD), la Direzione centrale per le tecnologie informatiche e della comunicazione (DCIT), la Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici (DCME) e la Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC);

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

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

1. **Presidente e Consiglio;**

2. tre Comitati:

- ✓ **Comitato di Presidenza (CdP)**, che coordina la pianificazione strategica e definisce il *portfolio* delle iniziative dell'ente;
- ✓ **Comitato di programmazione operativa (CPO)**, che coordina la gestione integrata della programmazione operativa;
- ✓ **Comitato per la gestione del sistema dei registri (CGR)**, che coordina gli aspetti tematici del sistema dei registri.

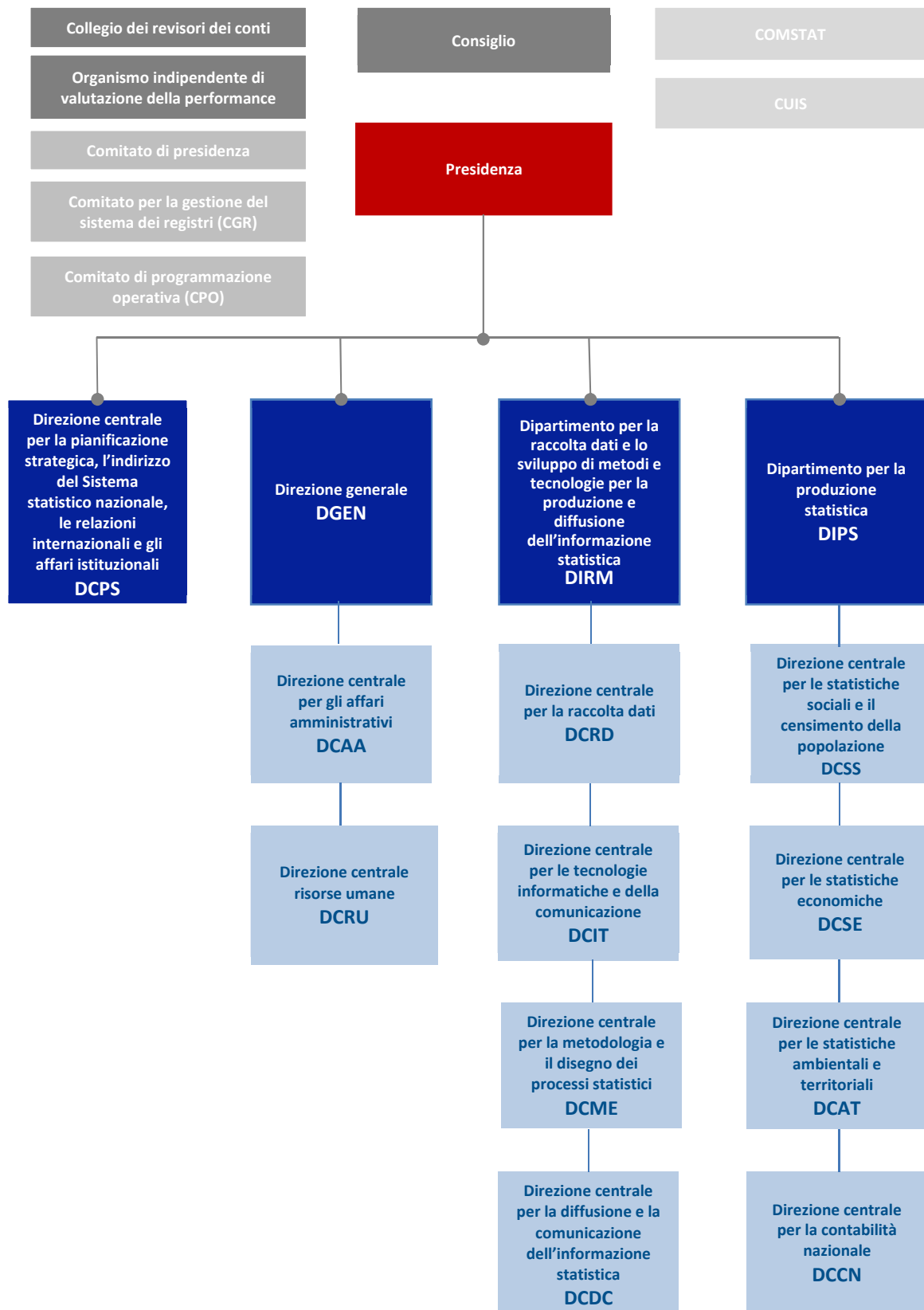
3. **Collegio dei Revisori dei conti**, che accerta la regolare tenuta della contabilità e la coerenza fra il bilancio consuntivo e le scritture contabili; inoltre, verifica i risultati conseguiti dall'Istituto rispetto agli obiettivi prefissati;

4. **Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (COMSTAT)**, che è l'organo di governo del Sistema statistico nazionale, esercita funzioni direttive nei confronti degli uffici di statistica e delibera il Programma statistico nazionale;

5. **Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis)**, che è un organo consultivo istituito per contribuire al costante miglioramento della produzione statistica ufficiale.

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

Figura 1 – Attuale organigramma dell'Istat



2.4.2 Bilancio

Il bilancio di previsione 2016 e pluriennale 2016-2018 e sue successive variazioni, tiene conto del nuovo assetto organizzativo delineato dal Programma di modernizzazione dell'Istituto e dalle previsioni del nuovo atto organizzativo generale n.1, deliberato dal Consiglio nella seduta del 9 febbraio, concernente le linee fondamentali di organizzazione e funzionamento dell'Istituto nazionale di statistica.

Il Consiglio, con deliberazione n. CDXIX del 31 marzo 2016, ha individuato i centri di responsabilità cui assegnare le risorse di bilancio per l'anno 2016, di seguito elencati:

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

In applicazione del regolamento concernente le modalità di applicazione del piano dei conti integrato contenuto nel D.P.R. 4 ottobre 2013, n. 132, l'Istituto con deliberazione DGEN/RAG n. 1 del 3 febbraio 2015, ha ritenuto necessario adottare il piano dei conti integrato, secondo la matrice di transizione pubblicata sul sito istituzionale della Ragioneria Generale dello Stato.

Il bilancio per l'anno finanziario 2016 e il bilancio pluriennale per il triennio 2016-2018 sono stati redatti sulla base delle assegnazioni disposte dal disegno di legge sul Bilancio di previsione dello Stato per l'anno 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 209) e dal disegno di legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208).

In particolare, le entrate complessive previste per l'anno 2016 ammontano a € 182.353.563 (tav. 1), mentre il volume di spesa complessivo, al netto delle partite di giro, è pari a € 189.305.196 (suddiviso in € 178.685.796 per la parte corrente e € 10.619.400 per la parte in conto capitale). Pertanto, per l'anno in esame si prevede un disavanzo di competenza di € 6.951.633, imputabile ai maggiori investimenti necessari per l'assolvimento degli obblighi comunitari di cui all'art. 1, co. 3, decreto legge n. 179/2012, tra cui rivestono particolare rilevanza le spese di natura informatica, che l'Istituto intende sostenere per la realizzazione del progetto generale di modernizzazione.

Il disavanzo del 2016, quindi, ha subito un incremento rispetto all'anno 2015 (€ 766.958). Infine, nel 2014 si è consolidato un avanzo di 5.715.828.

Tavola 1 - Risorse ed impieghi finanziari ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro)

AGGREGATI	DATI CONSOLIDATI (Accertamenti/ impegni)	DATI DI PREVISIONE		
		ANNO 2015 (Previsione aggiornata)	ANNO 2016	
	ANNO 2014		Valori assoluti	%
A - Risorse				
- Avanzo/Disavanzo di amministrazione generato (-) o impiegato (+) dalla gestione	- 5.716	767	6.952	3,67
- Entrate:	204.821	199.343	182.354	96,33
- Ordinarie	204.821	199.343	182.354	96,33
- Censuarie	-	-	-	-
Totale	199.105	200.110	189.305	100,00
Totale al netto dei censimenti	199.105	200.110	189.305	
B - Impieghi				
- Spese correnti	185.822	189.589	178.686	94,39
- Ordinarie	173.453	189.589	178.686	94,39
- Per i censimenti	12.369	-	-	-
- Spese in conto capitale	13.283	10.520	10.619	5,61
- Ordinarie	13.283	10.520	10.619	5,61
- Per i censimenti	-	-	-	-
Totale	199.105	200.110	189.305	100,00
Totale al netto dei censimenti	186.736	200.110	189.305	
(a) - Al netto delle partite di giro				

Da un'analisi più dettagliata delle entrate per il triennio 2014-2016 (tav. 2) emerge un progressivo decremento dovuto a una diminuzione dei trasferimenti ordinari dello Stato, mentre risultano assenti i trasferimenti di natura censuaria.

Nello specifico, per l'anno 2016 la parte preponderante del totale delle entrate riguarda il trasferimento statale (€ 177.133.063); le altre voci sono, invece, relative a entrate per contratti e convenzioni con la Commissione Europea e con altre amministrazioni pubbliche italiane (€ 2.900.000); ad altre entrate correnti (€ 2.221.000) tra cui quelle derivanti dalle sanzioni amministrative applicate dall'Istituto e, infine, alle entrate proprie derivanti dalla vendita di pubblicazioni ed elaborazioni (€ 100.000).

Tavola 2 - Dinamica delle entrate ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro e valori percentuali)

AGGREGATI	DATI CONSOLIDATI (Accertamenti)	DATI DI PREVISIONE			
		ANNO 2014	ANNO 2015 (Previsione aggiornata)	ANNO 2016	
				Valori assoluti	%
1 - Trasferimenti statali	196.762	190.585	177.133	93,57	
- Ordinari	196.762	190.585	177.133	93,57	
- Altri trasferimenti statali non censuari	-	-	-	-	
- Censimenti	-	-	-	-	
2 - Entrate per programmi e progetti di ricerca	3.909	5.750	2.900	1,53	
3 - Entrate proprie per vendita pubblicazioni ed altri prodotti statistici	30	100	100	0,05	
4 - Altre entrate correnti	4.119	2.908	2.221	1,17	
5 - Entrate in conto capitale	-	-	-	-	
Totale entrate	204.821	199.343	182.354	96,33	
6 -Disavanzo o avanzo di amministrazione impiegato (+) o generato (-) dalla gestione	- 5.716	767	6.952	3,67	
TOTALE GENERALE	199.105	200.110	189.305	100,00	
Totale al netto dei censimenti	199.105	200.110	189.305		

(a) - Al netto delle partite di giro.

La seguente tavola 3 riporta, invece, un dettaglio delle uscite. In particolare, sono indicati i dati consolidati relativi agli impegni del 2014, quelli aggiornati per il 2015 e quelli previsti per il 2016. Dall'analisi, si evidenzia un aumento delle spese complessive tra il 2014 e il 2015, da € 199.105.135 a € 200.109.633, dovuto da una parte all'andamento crescente delle spese ordinarie e dall'altra all'andamento in diminuzione delle spese censuarie; invece nel 2016 l'ammontare degli impegni risulta in lieve discesa (€ 189.305.196), riferendosi alle sole spese ordinarie in quanto le attività censuarie sono terminate.

Tavola 3 - Dinamica delle uscite (impegni) ^(a) - anni 2014-2016 (migliaia di euro e valori percentuali)

AGGREGATI	DATI CONSOLIDATI (Impegni)	DATI DI PREVISIONE		
		ANNO 2015 (Previsione aggiornata)	ANNO 2016	
	ANNO 2014		Valori assoluti	%
1 - Spese correnti	185.822	189.589	178.686	94,39
- Spese di funzionamento	147.461	159.443	151.752	80,16
di cui:				
- Spese di personale	117.497	122.174	110.962	58,62
- Interventi	38.361	30.146	26.933	14,23
- Ordinarie	25.993	30.146	26.933	14,23
- Censuarie	12.369	-	-	-
2 - Spese in conto capitale	13.283	10.520	10.619	5,61
- Investimenti	5.283	6.210	10.619	5,61
- Indennità di buonuscita*	8.000	4.000	-	-
- Estinzione debiti diversi*	-	310	-	-
TOTALE GENERALE	199.105	200.110	189.305	100,00
Totale al netto dei censimenti	186.737	200.110	189.305	
Totale censimenti	12.369	-	-	

a) Al netto delle partite di giro.

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

La tavola 4, infine, illustra il dettaglio del bilancio pluriennale per gli anni 2016-2018, quantificando pertanto le previsioni finanziarie a medio termine.

Tavola 4 - Bilancio di previsione triennale - anni 2016-2018 (migliaia di euro)

VOCI DI BILANCIO	2016	2017	2018
Entrate (di cui:)	182.354	183.014	183.014
Entrate ordinarie derivanti da trasferimenti dello Stato	177.133	177.794	177.794
Entrate per i censimenti	-	-	-
Entrate derivanti da contributi da parte di altri enti	2.700	2.700	2.700
Altre entrate correnti	2.521	2.521	2.521
Uscite (di cui:)	189.305	183.014	183.014
Spese di funzionamento	151.752	151.751	151.768
Spese per interventi	26.933	26.870	26.850
Totale spese correnti	178.686	178.621	178.618
Spese per investimenti	10.619	4.393	4.396
Altre spese in conto capitale	-	-	-
Estinzione mutui, anticipazioni e debiti diversi	-	-	-
Totale spese in conto capitale	10.619	4.393	4.396
AVANZO (+) O DISAVANZO (-) DELLA GESTIONE	- 6.952	-	-

In particolare, per il primo anno si prevede un disavanzo di competenza pari a € 6.951.633 mentre per gli anni 2017 e 2018 si stima una gestione a pareggio.

Tali risultati sono determinati da una parte dall'andamento delle entrate, in lieve crescita tra il 2016 (€ 182.353.563) e il 2017 (€ 183.014.278) e stabile per gli ultimi due anni (€ 183.014.278), dall'altra dall'andamento decrescente delle uscite tra i primi due anni (da € 189.305.196 a € 183.014.278) e stabile tra il 2017 e il 2018 (€183.014.278) .

Nello specifico, nel triennio le spese correnti si mantengono su di un valore all'incirca costante, mentre le spese in conto capitale presentano un netto decremento tra il primo e secondo anno (da € 10.619.400 a € 4.393.178) e un lieve incremento tra il 2017 (€ 4.393.178) e il 2018 (€ 4.396.378).

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 a 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 d'informazioni statistiche ufficiali. In particolare:

- la domanda statistica presenta un'ampiezza senza precedenti, sia di carattere tematico (economico, sociale, ambientale, ecc.), sia territoriale (si va da fenomeni "globali" a tendenze micro territoriali), sia di tipologia d'informazione (macrodati, microdati, *frames*, ecc.);
- la tempestività dell'informazione è considerata indispensabile;
- la tecnologia consente a nuovi produttori di dati di competere con gli istituti di statistica come mai nel passato, almeno in certi ambiti;
- il capitale umano disponibile presso gli istituti di statistica deve mantenere l'alto livello di competenze raggiunto, così da gestire le tecnologie allo stato dell'arte, affrontare nuove tematiche, orientare il mercato dei fornitori e il rapporto con gli utenti;
- la revisione dell'organizzazione interna nella prospettiva della modernizzazione dei processi produttivi e di supporto.

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.

A tal proposito, si segnala che nel corso della Dodicesima Conferenza nazionale di statistica, del giugno 2016, è stata presentata una proposta di riforma del Sistan, alla luce delle osservazioni di Eurostat nell'ambito dell'ultima Peer review.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Risorse umane

Al 31 dicembre 2015 il personale in forza presso l'Istituto ammontava a 2.238 unità, in diminuzione del 2% circa rispetto alla fine dell'anno precedente (2.287 unità), come illustrato nella tavola 5. Per ciò che attiene la composizione del personale, il profilo che emerge dai dati è quello di un Istituto relativamente giovane (l'età media è di 48,3 anni) e sempre più qualificato (circa il 64,9% del personale è laureato o in possesso di diploma di specializzazione).

Tavola 5 - Indicatori relativi al personale

INDICATORI	31/12/2014	31/12/2015
Età media del personale (anni)	48,0	48,3
Età media dei dirigenti (anni)	55,4	55,7
Personale totale (unità)	2.287	2.238
- di cui a tempo indeterminato (unità)	1.935	1.893
- di cui a tempo determinato (unità)	352	345
Quota di personale a tempo indeterminato sul totale (%)	84,6	84,6
Quota di personale a tempo determinato sul totale (%)	15,4	15,4
Quota di dipendenti in possesso di laurea (%)	64,5	64,9
Quota di dirigenti in possesso di laurea (%)	100,0	100,0

3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali

Risorse tecnologiche

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

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

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

Sistemi informativi gestionali

I sistemi informativi gestionali dell'Istat sono costituiti da tutti quei sistemi informatici che provvedono alla tenuta e gestione delle informazioni che interessano il personale, la contabilità, il bilancio, i progetti, le attività, la valutazione della performance individuale e dell'Istituto (tavola 6).

Tavola 6 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio

SISTEMA	DESCRIZIONE	STATO	TECNOLOGIA	TIPO
Urbi	Sistema del Personale	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	non in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
PPMO	Gestione delle attività di Pianificazione	In esercizio	Web	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
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
SICRAWEB	- ciclo di fatturazione (elettronica) passiva (pagamenti ai fornitori dell'Istituto) - connessione a SdI (Sistema nazionale di Interscambio delle fatture)	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
BUSINESS WAY	firma digitale dei mandati di pagamento	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato
INFOLIB e BUSINESSFILE	gestione di (i) magazzino prodotti editoriali; (ii) ciclo di fatturazione - elettronica e cartacea attiva della diffusione - prodotti editoriali e servizi - (iii) ciclo di fatturazione elettronica attiva dei progetti a finanziamento esterno - Grant, convenzioni, progetti - (iv) firma digitale delle fatture attive e connessione al Sistema di Interscambio delle fatture	in esercizio	Client / Server	Pacchetto di mercato

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

Nel prossimo triennio sono previste le attività di:

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

Posta elettronica certificata (PEC) e protocollo informatico

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

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

4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1 I sistemi di pianificazione

Il nuovo assetto organizzativo e gestionale dell'Istat, scaturito dal processo di modernizzazione, è basato su due poli che svolgono, l'uno funzioni di linea a carattere statistico (produzione statistica) e, l'altro, funzioni a carattere tecnico-scientifico e amministrativo (polo dei servizi); tale assetto necessita di una *governance* strategica che assicuri la completa integrazione delle diverse fasi di pianificazione settoriale.

Il modello di pianificazione si basa sulle più moderne metodologie di *project and portfolio management*, al fine di assicurare una piena governabilità delle iniziative d'Istituto e della relativa assegnazione di risorse. Elemento fondamentale del modello è l'integrazione delle fasi di definizione dei programmi statistici e dei servizi trasversali e generali con la relativa attribuzione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

La pianificazione viene vista come processo unico e integrato e opera in modo sinergico ai due livelli, strategico e operativo. Essa costituisce lo snodo essenziale di raccordo tra la visione strategica e la macchina operativa. La sinergia e l'integrazione del processo complessivo consentiranno di supportare la definizione delle linee strategiche dell'ente (pianificazione strategica) e il corretto indirizzo e controllo dell'azione operativa (programmazione operativa).

Il processo integrato è di natura ciclica; in particolare la pianificazione strategica opera con una finestra temporale di tre anni, in cui la programmazione operativa ha cadenza annuale.

La pianificazione strategica s'inquadra nell'ambito dei processi strategici dell'ente che hanno come obiettivo primario la definizione delle linee d'indirizzo per l'Istituto, pertanto risponde all'esigenza di indirizzare con maggiore efficacia e chiarezza le linee strategiche e di governo della produzione statistica. Essa ha come obiettivo principale quello di garantire l'allineamento costante tra i servizi offerti dall'Istituto e le esigenze attuali e future in ambito statistico. Sul piano strategico, il processo deve, quindi, mirare a creare valore per la produzione statistica, garantendo la risposta alle esigenze nazionali e internazionali d'informazione statistica, con una focalizzazione e comprensione delle necessità critiche della produzione e con una capacità dinamica di effettuare rapidi adeguamenti ai cambiamenti di contesto (normativi, tecnici, metodologici...).

La programmazione operativa ha come obiettivo primario la definizione delle iniziative dell'ente intese come servizi di natura continuativa e progetti, prevedendo la rilevazione di tutti i fabbisogni in termini di risorse, nonché l'analisi della domanda interna per il raggiungimento degli obiettivi operativi.

La programmazione delle attività statistiche dell'Istituto s'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 dal *Programma annuale europeo*.

4.2 L'albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

Da questi ultimi, che costituiscono la griglia di riferimento per la pianificazione triennale dell'Istituto, derivano gli obiettivi assegnati alla dirigenza generale dell'Istituto collegati, a loro volta, a obiettivi operativi definiti su orizzonti temporali annuali, stabiliti d'intesa con i Dirigenti delle strutture interessate.

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

In tale contesto, si allega al Piano uno stralcio del Piano delle attività anno 2016 (aggiornamento al 26 luglio 2016).

4.3 Il sistema di valutazione della performance

Nel 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, secondo quanto previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2009 e dalle delibere Civit n. 89, 104 e 110 del 2010. Il Sistema è stato, da ultimo, aggiornato dal Consiglio nella seduta del 22 febbraio 2013 e ridenominato "*Sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance*". Il Sistema e il Ciclo della Performance sono più dettagliatamente illustrati nel paragrafo 7.1.

5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO

5.1 Le linee strategiche

Di seguito vengono presentate le 7 linee strategiche approvate dal Consiglio dell'Istituto.

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

5.2 I principali risultati attesi per il triennio 2016-2018

Nel corso del triennio 2016-2018 verranno poste in atto le indicazioni previste dalla recente modernizzazione organizzativa, il cui principale fine è quello dell'ottimizzazione dell'uso dei fattori produttivi, finalizzato al miglioramento e valorizzazione delle rilevazioni condotte dall'Istat, anche attraverso una più razionale organizzazione che punta su una maggiore centralizzazione di determinate attività relative ai servizi di supporto alla produzione.

La domanda d'informazione statistica si orienterà su dati e indicatori da rilasciare a un livello di dettaglio territoriale e settoriale sempre più spinto, per rispondere nella maniera più adeguata alle esigenze conoscitive e ai risultati degli interventi pubblici.

Pertanto la produzione statistica, al fine di ridurre il carico per i rispondenti, sarà sempre più tempestiva nel rilascio delle informazioni richieste.

Sulla base della documentazione disponibile, si fornisce di seguito una selezione in sintesi delle attività principali previste nel triennio, con particolare evidenza nei confronti di quelle con caratteristiche di natura innovativa.

Statistiche economiche

Per quanto riguarda le principali innovazioni e variazioni in programma nel triennio preso in esame si segnalano alcune attività di particolare rilevanza.

Nell'ambito delle statistiche economiche, le **attività di supporto all'innovazione metodologica** del prossimo triennio dovranno essere orientate a garantire maggiore efficienza dei processi di produzione, nel nuovo contesto informativo e infrastrutturale determinato dalla messa a regime del nuovo sistema di registri statistici.

Particolare rilievo dovranno avere le attività di supporto metodologico alla progettazione, realizzazione e messa a regime di prodotti informativi statistici basati sull'uso di dati amministrativi e fiscali sulle imprese, in ambito sia strutturale sia congiunturale, con l'adozione di nuove soluzioni metodologiche per il trattamento, l'integrazione e la validazione di dati.

In questo contesto, saranno messe a regime ulteriori innovazioni metodologiche nel processo di produzione del registro statistico finalizzato alla stima delle statistiche economiche "di base", *Frame SBS*, fondato sull'uso prevalente di dati di fonte amministrativa e fiscale.

Nel settore delle **statistiche economiche congiunturali**, nel triennio 2016-2018 la programmazione strategica delle attività prevede il rafforzamento degli standard di qualità, tempestività e completezza della produzione e diffusione.

Le attività di trattamento e analisi delle serie storiche economiche congiunturali riguarderanno la destagionalizzazione e la correzione, per gli effetti di calendario, degli indicatori congiunturali. Tali attività si esplicano sia nella prima individuazione di opportuni modelli statistici per la destagionalizzazione di nuove serie storiche, sia nella revisione annuale dei modelli.

In pratica, verranno messe in atto attività connesse alla realizzazione del nuovo standard di destagionalizzazione dell'istituto e attività connesse alla stima d'indicatori destagionalizzati.

Le statistiche del settore del **turismo e dei trasporti** vedranno un incremento dell'utilizzo di dati di natura amministrativa, integrandoli con quelli provenienti da rilevazione diretta, con l'obiettivo di diminuire il carico statistico sulle imprese e il costo per l'Istat.

Un'importante azione, per l'intero settore delle statistiche sui **trasporti**, sarà la progettazione statistica di un sistema integrato e, per il **turismo**, la progettazione e messa a regime di un nuovo piano di diffusione dei dati, con riferimento sia alla periodicità, sia al dettaglio territoriale, nonché a nuove modalità di presentazione dei risultati.

Nel triennio 2016-2018, con riferimento agli **indicatori congiunturali** dell'industria, si continuerà a lavorare a uno studio per il passaggio a un sistema d'indici concatenati e si avvierà il processo di ristrutturazione e reingegnerizzazione informatica della rilevazione mensile sulle grandi imprese (*GI*) che si concluderà entro il 2017.

Si avvierà, inoltre, una rilevazione censuaria sulle casse edili, ora campionaria, allo scopo di aumentare la qualità delle informazioni prodotte.

Per ciò che riguarda le **statistiche sull'agricoltura**, le principali innovazioni di processo e di prodotto deriveranno principalmente dalla valorizzazione dei dati amministrativi raccolti nell'ambito della nuova PAC 2014-2020, i cui effetti potranno però essere valutati soltanto a partire dal 2016.

Per ciò che riguarda le innovazioni metodologiche e dei processi nel settore delle **statistiche strutturali sulle imprese**, si proseguirà con il miglioramento e l'ingegnerizzazione del *data warehouse* di stime economiche di base, centrato sulla produzione del *Frame SBS*, strumento entrato a far parte integrante del processo di produzione delle statistiche strutturali.

Inoltre, il *Frame* svolgerà un forte ruolo d'integrazione, collegando i risultati economici delle imprese con gli aspetti connessi all'import-export, all'innovazione, alla ricerca, all'*information technology*.

In questa prospettiva le rilevazioni sui risultati economici delle imprese saranno caratterizzate da un sempre maggior impiego delle fonti amministrative per ridurre il carico statistico sulle imprese e migliorare la qualità dell'informazione statistica prodotta per il regolamento *SBS*.

Il **Portale statistico delle imprese** apporterà nel triennio un contributo significativo alla modernizzazione delle attività di *data collection* sulle imprese, connotandosi come strumento orientato all'efficienza e integrazione dei processi produttivi, alla semplificazione procedurale, alla trasparenza nello svolgimento degli adempimenti richiesti e alla riduzione dell'onere statistico sul rispondente.

Le innovazioni di prodotto, nell'ambito delle statistiche relative al **commercio estero e internazionalizzazione**, riguardano principalmente la pubblicazione dei dati della rilevazione sulle unità economiche complesse nel 2016, che consentirà di ampliare in modo rilevante la conoscenza sulla struttura organizzativa e i processi decisionali dei principali attori del sistema produttivo italiano (grandi-medie imprese, grandi gruppi nazionali e multinazionali).

Le innovazioni di processo del settore dei **prezzi al consumo** saranno impiegate sul ridisegno dell'indagine mensile sui prezzi al consumo nel suo complesso, allo scopo di migliorare ulteriormente la qualità, attraverso la misura e il controllo dell'errore campionario, contestualmente al controllo e al contenimento di quello non campionario, e all'utilizzo più efficiente delle risorse umane disponibili per la rilevazione sul campo, migliorando la copertura territoriale dell'indagine.

Statistiche sociali

Nel triennio 2016-2018, anche nell'ambito delle statistiche sociali, proseguirà l'impegno finalizzato a una serie di attività volte a innovare processi e prodotti che, assieme allo sviluppo, l'integrazione e la valorizzazione delle diverse fonti di dati campionarie e amministrative, consentiranno di costruire infrastrutture metodologiche comuni ai diversi processi produttivi. In particolar modo, si punterà sulla messa a regime delle indagini socio-economiche *mixed mode*, sull'integrazione delle fonti e valorizzazione degli archivi amministrativi, sul miglioramento della tempestività, sulla revisione delle indagini in base ai regolamenti

comunitari, sulla produzione di nuovi indicatori sul benessere e analisi su sottogruppi di popolazione a rischio di esclusione e sul contenimento dei costi.

Si continueranno a curare le analisi del **sistema formativo italiano** (istruzione scolastica e universitaria, formazione professionale) e della formazione degli adulti, puntando alla completezza e alla comparabilità internazionale del quadro informativo statistico prodotto dai vari soggetti Sistan, promuovendone lo sviluppo in coerenza con gli obiettivi europei, al fine di razionalizzare e integrare le diverse fonti di dati.

Nel corso del 2016 è in programma la progettazione della terza edizione dell'indagine *CAWI* sui *dottori di ricerca* e, dal 2017, si avvierà la progettazione delle indagini sui *diplomati* e sui *laureati*.

La fase di progettazione delle indagini sulla *transizione istruzione-lavoro* prevede approfonditi studi metodologici, che sfruttando i risultati delle precedenti indagini, valuteranno l'effetto della tecnica (*CATI* e *CAWI*) sulle stime per migliorare il disegno complessivo.

Inoltre, nel 2016, è prevista la realizzazione della seconda edizione dell'indagine europea *Partecipazione degli adulti alle attività formative*, (*Indagine AES - Adult Education Survey*).

Nello stesso triennio, verrà consolidato ed esteso alla popolazione dei laureati e dei diplomati lo studio prototipale condotto nel 2015 sulle *coorti dei dottori di ricerca 2008 e 2010*.

Sul fronte delle **Condizioni economiche delle famiglie**, il triennio 2016-18 rappresenterà il consolidamento dell'integrazione dell'informazione sui redditi, sui consumi e sulla ricchezza.

Proseguirà, inoltre, anche la progettazione e la sperimentazione di metodi innovativi per la raccolta congiunta di dati sulla ricchezza e sul reddito delle famiglie. Tale attività rientra nel progetto europeo di armonizzazione delle indagini sulla ricchezza e sui redditi (coordinate, rispettivamente, dalla Banca Centrale Europea e da Eurostat).

Inoltre il gruppo interistituzionale (Istat, Banca d'Italia, Università) proseguirà nell'analisi del fenomeno *povertà*.

Il processo d'integrazione delle fonti si affiancherà a una sperimentazione per migliorare la tempestività nella diffusione dei dati amministrativi del Casellario centrale delle pensioni.

Si procederà inoltre alla sperimentazione di tecniche miste per la raccolta dati delle due importanti indagini, quelle sui *Consumi (CAPI/PAPI/CAWI)* e sui *Redditi delle famiglie (CAPI/CATI/CAWI)*.

L'obiettivo del triennio sarà quello di anticipare l'indagine sui *Redditi delle famiglie*, al fine di rendere più tempestiva la diffusione dei dati d'indagine, anche in forma provvisoria. A tal fine, ancora una volta, sarà determinante la disponibilità dei dati amministrativi nei tempi

concordati con gli enti fornitori e la possibilità di aumentare lo sfruttamento di tali fonti (ad esempio, nel caso del *Casellario degli attivi*).

Inoltre, previa approvazione dell'aggiornamento 2016 del PSN 2014-2016, verrà condotta una sperimentazione sull'utilizzo dei dati di telefonia mobile (*big data*) con l'obiettivo di produrre indicatori sul turismo domestico (residenti in Italia che viaggiano sul territorio nazionale).

Negli ultimi anni, l'indagine sulle **forze di lavoro** è stata interessata da una serie di azioni per il contenimento dei costi d'indagine che, anche nel prossimo triennio, imporranno di intensificare gli sforzi metodologici e organizzativi, per tenere sotto controllo l'accuratezza delle stime. In quest'ambito di attività si colloca anche il *linkage* tra i dati raccolti dall'indagine e quelli degli archivi amministrativi di cui si è dotato l'Istituto.

Sempre nell'ambito delle attività riconducibili all'indagine sulle forze di lavoro, a fine 2015 è stato avviato l'ampliamento della produzione di serie storiche destagionalizzate, nel contesto di una revisione del regolamento europeo relativo a questo tipo d'indagini.

In particolare, il processo di revisione della *Labour force survey* s'inquadra nel progetto più ampio di "Modernizzazione delle statistiche sociali", avviatosi anch'esso in ambito europeo, che prevede la riorganizzazione del sistema delle indagini campionarie sulle famiglie e gli individui, allo scopo di razionalizzare le diverse indagini e di migliorare l'armonizzazione e la comparabilità delle informazioni.

Nel triennio, sempre riguardo all'indagine sulle forze di lavoro, saranno realizzati i moduli ad hoc sui *giovani e il mercato del lavoro (2016)*, sul *lavoro autonomo (2017)* e sulla *conciliazione lavoro famiglia (2018)*. Il modulo sul *lavoro autonomo*, proposto per la prima volta, ha l'obiettivo di individuare i *DSE (Dependent Self Employed)*, ossia i lavoratori autonomi economicamente dipendenti, che lavorano prevalentemente per un unico committente o condividono alcune caratteristiche con i lavori dipendenti.

Sistan

Nel corso del triennio di riferimento, sarà rafforzato il filone di promozione della cultura statistica nelle amministrazioni a sostegno della funzione statistica, cui sono preposti gli uffici del Sistan, con particolare riguardo nei confronti di quelle più importanti: Autorità statistiche nazionali, Regioni, Città metropolitane, Province e grandi Comuni.

Si organizzeranno *peer review* di verifica sull'applicazione delle raccomandazioni formulate nell'ultimo triennio, nell'ottica del rafforzamento della funzione statistica e per la qualità delle informazioni prodotte; sarà estesa la platea dei soggetti chiamati a partecipare all'attività di analisi di qualità e documentazione degli archivi amministrativi di cui le amministrazioni sono titolari; saranno attivate iniziative di audit sulla qualità dei processi e dei prodotti.

Statistiche censuarie

Nel corso del triennio 2016-2018, le attività innovative riguarderanno il sistema delle fonti e dei metodi per la produzione di statistiche di carattere strutturale sulle unità economiche e sulla popolazione, con particolare riferimento all'acquisizione e trattamento di dati amministrativi, alla costruzione dei registri statistici, finalizzate alla realizzazione di operazioni di rilevazione sul campo e d'integrazione tra dati statistici e amministrativi.

Si punterà soprattutto sull'innovazione di metodologie, tecniche e organizzazione del *Nuovo censimento permanente della popolazione* basato sull'utilizzo dei registri. Per il corretto georiferimento dei dati statistici e amministrativi, si dovranno sviluppare adeguatamente gli strumenti territoriali, sia con riferimento alla componente topografica, sia con riferimento alla componente ecografica (strade e numeri civici).

A tal scopo, diviene di fondamentale importanza la realizzazione dell'*Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU)* e del relativo sistema di georeferenziazione per l'aggiornamento periodico delle basi territoriali e degli stradari e indirizzari comunali. Così come sono cruciali anche la reingegnerizzazione e armonizzazione dei sistemi di acquisizione delle fonti amministrative, la progettazione dell'architettura dei sistemi informatici e lo sviluppo di nuovi applicativi per il trattamento dei dati amministrativi.

Supporto alla Statistica

Dal punto di vista del **supporto metodologico** nel corso del prossimo triennio, verrà condotta una revisione di metodo e organizzativa nella produzione dei **microdati**, al fine di assicurare una maggiore standardizzazione dei processi, insieme ai necessari requisiti di qualità, in termini di protezione della riservatezza.

Particolare rilievo assumerà anche l'implementazione dell'accesso remoto ai microdati. L'obiettivo è costituire laboratori virtuali presso alcune università o centri di ricerca particolarmente attivi nelle analisi quantitative, installando al loro interno postazioni dalle quali sia possibile accedere in modo sicuro ai microdati dell'Istat. Al mondo della ricerca sarà così offerta l'opportunità di sfruttare le potenzialità di analisi proprie del Laboratorio *ADELE*.

In questo senso saranno anche rivisti l'impianto e le funzionalità dell'archivio *ARMIDA* perché possa essere meglio rispondente, tra l'altro, alle esigenze di consultazione dei metadati in esso contenuti.

Sempre nell'ottica di un migliore servizio all'utenza, anche sul versante della diffusione dei **macrodati** verrà potenziato *I.Stat* e la sua migliore fruibilità saranno accompagnati, nel *back-office*, dal rilascio del nuovo sistema di documentazione e gestione del processo (*GESTAT*), che si pone il duplice obiettivo di facilitare la fase di creazione e aggiornamento dei contenuti del *DWH* e di assicurare l'integrazione con il sistema unico di metadati. Nel *front-office*, nell'ottica di una maggiore facilitazione all'utenza, anche non specialistica, *I.Stat* sarà affiancato a un *WH* derivato, che offrirà al pubblico generalista un'ampia selezione più

semplice da navigare e sempre aggiornata sulle informazioni di maggior rilievo, una sorta di Annuario statistico on line.

Nell'ambito della qualità e in accordo con la *peer review*, si provvederà a dare maggiore diffusione interna dei risultati del processo di valutazione, a seguito dell'attività di rinnovamento del processo di audit e autovalutazione, che prevede l'estensione della procedura di valutazione ai processi statistici che usano dati amministrativi e alla valutazione della qualità dei registri statistici, in sintonia con l'organizzazione produttiva prevista dal processo di modernizzazione.

Nel campo dei **metadati**, con il progressivo rilascio in produzione del *Sistema Unitario dei Metadati, SUM*, l'Istituto si doterà di un'infrastruttura importante di supporto al processo d'industrializzazione e automazione favorendo il superamento dell'approccio *stove-pipe*.

Un obiettivo strategico del *SUM* riguarda la tracciabilità del dato in tutto il suo ciclo di vita; a tal fine, si valuterà l'utilizzo dello standard *VTL (Validation and transformation language)* proposto da Eurostat per la definizione delle regole di validazione dei dati. Per la componente metadati referenziali e indicatori standard di qualità, si avvierà un profondo processo di riprogettazione del sistema informativo *SIDI-SIQual*.

In questo modo, la comunicazione della qualità agli utenti esterni avrà nuovo impulso, in linea con le raccomandazioni della *peer review*.

Inoltre, il potenziamento della partecipazione ai progetti europei di ricerca e sviluppo sarà finalizzato a favorire il conseguimento di obiettivi d'innovazione e strategici per l'Istituto, funzionali ai processi di modernizzazione.

Nell'ambito dell'integrazione dell'informazione **geostatistica**, verrà avviato il progetto per la definizione del *frame* unica (orientata al *Registro dei Luoghi*), ovvero di un sistema di riferimento geospaziale su cui collocare tutte le fonti geolocalizzabili disponibili per la produzione di statistica ufficiale (dati da indagine, archivi amministrativi, ecc.).

Dal punto di vista **tecnologico**, l'attenzione sarà focalizzata sui temi riguardanti i *Big Data*, visti come fonte dati aggiuntivi nella fase di *data collection* del processo di produzione dell'informazione statistica, come studio dei nuovi metodi di analisi ed elaborazione dei dati a partire dalla loro specifica natura e come analisi delle tecnologie disponibili a supporto dei *Big Data* adottabili in Istat, allo scopo di migliorare l'efficienza dei propri processi produttivi.

Inoltre, verranno potenziate le applicazioni per i dispositivi *mobile* e verrà fatta una revisione architettonica di tutto il sistema informatico per ottimizzarlo e renderlo conforme al piano di *Disaster Recovery* e *Business Continuity*, seguendo quanto previsto nello Studio di Fattibilità Tecnica approvato dall'Agenzia per l'Italia Digitale.

Attraverso la continua innovazione nelle infrastrutture tecnologiche e nel software gestionale, si potrà avere una forte azione di dematerializzazione dei flussi informativi e gestionali.

Particolare attenzione sarà posta a tutti i progetti tesi al miglioramento dei processi mediante la loro standardizzazione e industrializzazione.

Attività amministrativo-giuridiche

Nel corso del triennio di riferimento le attività saranno concentrate nell'istruttoria delle principali questioni tecniche, organizzative e giuridiche connesse alla realizzazione degli obiettivi della *governance*, e in particolare saranno indirizzate a supportare il processo di modernizzazione in atto: si tratta di un supporto mirato, finalizzato a definire strumenti e procedure per garantire alla *policy* dell'Istituto di operare scelte strategiche atte a innovare i processi di produzione e il modello organizzativo, nonché le attività di studio a supporto strategico della *governance* nella fase di transizione organizzativa connessa ai cambiamenti di sistema.

A seguito delle *Peer Review* del giugno 2015, sull'attuazione del *Codice delle statistiche europee* e del ruolo di coordinamento dell'Istituto, verrà svolta l'attività di monitoraggio delle azioni di miglioramento da parte dell'Istituto nel corso del prossimo triennio.

Per le attività del 2016-2018, riguardanti la gestione delle **risorse umane**, in coerenza con l'obiettivo indicato dall'azione n. 15 della *Peer Review*, dovrà essere curata la predisposizione di proposte di *policy* per la promozione della mobilità interna e dello sviluppo delle competenze con particolare riferimento ai nuovi assunti. A tale proposito, si prevede, in primo luogo, di formulare una nuova disciplina in merito alla mobilità del personale, in relazione alle singole fattispecie di mobilità (volontaria, d'ufficio nonché la rotazione obbligatoria degli incarichi, così come previsto dalla normativa sulla prevenzione della corruzione), superando l'approccio esclusivamente amministrativo.

Tra le altre attività innovative, si annoverano la promozione della dematerializzazione dei documenti e la conseguente conservazione sostitutiva; la gestione degli incarichi di missione e registrazione parcelle e lo studio sulla fattibilità della presentazione delle domande dei contributi assistenziali tramite la Intranet dell'Istituto.

Nell'area prettamente **giuridica**, il riferimento per il prossimo triennio sarà la legge 124/2015 recante "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" (meglio conosciuta come "*Legge Madia di Riforma della PA*") che ha previsto importanti deleghe legislative: dirigenza pubblica, riorganizzazione dell'amministrazione statale centrale e periferica, digitalizzazione della PA, semplificazione dei procedimenti amministrativi, razionalizzazione e controllo delle società partecipate, anticorruzione e trasparenza.

Inoltre la modernizzazione dell'Istat comporterà uno sforzo necessario orientato all'aggiornamento e all'implementazione del prototipo di regole giuridiche-organizzative, ai fini dell'adozione di un modello condiviso di processo di produzione statistica e della "*standardizzazione*" delle pratiche gestionali interne allo stesso.

Nell'ambito della **contabilità**, il Bilancio di previsione per missione e programmi dei prossimi tre anni terrà conto dell'attuazione della nuova organizzazione dell'istituto, attraverso l'adozione di nuovi schemi di bilancio in base alla nuova normativa di contabilità, nonché all'integrazione dei sistemi informatici.

Altra attività innovativa sarà l'elaborazione del nuovo regolamento di contabilità e si procederà alle operazioni necessarie al fine di adottare nel triennio un nuovo sistema informativo che gestisca in modo integrato il sistema di contabilità, così come rinnovato dalla riforma contabile, nel rispetto del principio di armonizzazione dei bilanci pubblici e dell'introduzione della contabilità generale da affiancare a quella finanziaria, ai sensi della normativa vigente in materia.

Per quanto riguarda l'ambito della **formazione**, verranno sviluppati nuovi ambienti di apprendimento in modalità *e-learning* che consentiranno anche di accrescere l'offerta di materiali didattici già presenti su *web*, aumentandone ulteriormente il livello d'interattività. Per il 2016, è prevista l'erogazione di attività formativa attraverso la nuova piattaforma per la formazione statistica.

L'azione formativa dell'Istituto verrà focalizzata sulla realizzazione d'iniziativa di accompagnamento al processo di modernizzazione, che riguarderanno diverse aree di sviluppo e saranno indirizzate a diverse tipologie di destinatari.

Inoltre, nell'ambito della realizzazione del programma *European Statistical Training Programme (ESTP)*, per il periodo 2016-2020, l'Istat organizzerà nel 2016 cinque corsi *ESTP* per gli statistici del sistema statistico europeo.

5.3 Attuazione del programma di modernizzazione: servizi e prodotti nuovi e ampliamento di servizi e prodotti già esistenti per il triennio 2016-18

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

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

L'incremento realizzato è stato approvato dal Consiglio dell'Istat, sotto il duplice profilo della compatibilità col Programma di modernizzazione e della relativa copertura finanziaria, nella seduta del 12 aprile scorso e successivamente sottoposto, su richiesta del Collegio dei Revisori, al vaglio delle Istituzioni vigilanti e dell'ARAN.

Le Amministrazioni interessate, convocate in apposita Conferenza di Servizi, ai sensi dell'art. 14, comma 1, della Legge n. 241/90 e s.m.i., il cui esito è stato formalizzato nel Verbale sottoscritto il 15 settembre 2016 e trasmesso con nota n. 0048279 del 19 settembre 2016 dal competente Ufficio della Presidenza del Consiglio dei Ministri, hanno espresso parere positivo in merito alla integrazione.

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

Gli obiettivi d'innovazione previsti dal Programma di modernizzazione (figura 2), che

Figura 2 - Innovazioni e miglioramenti, conseguiti e attesi in attuazione del programma di modernizzazione

Descrizione attività	Prodotto/Servizio	Indicatore				Struttura di riferimento vecchio AOG	target realizzato 2015	target atteso 2016	Struttura di riferimento nuovo AOG
		Anni persona	IV-VIII	I-III	Incremento percentuale				
1. Open data	aumento dati diffusi	2,8	2,4	0,4	2,0	DIQR/DCIT	2,0	2,0	DIRM/DCIT/ITC
2. Censimento permanente della popolazione	incr. % n. tabelle annuo che in dieci anni porta al totale delle nuove tabelle	38,0	22,0	16,0	57,0	DICA	57,0	57,0	DIPS/DCSS/SSB
3. Censimenti economici permanenti	quesiti aggiuntivi	69,0	37,0	32,0	25,0	DICA/DCCR/SCE-REG, DICA/IAC-MTO, DIQR/DCSR	25,0	25,0	DIPS/DCSE/SEC
4. ANNCNSU - Archivio nazionale numeri civici e strade urbane	aumento dati validati	19,0	15,0	4,0	15,0	DICA/MTO	15,0	15,0	DIPS/DCAT/ATA
5. Portale delle imprese	n. accessi alla sez. dati statistici 2016/2015.	33,0	25,0	8,0	30,0	DICS/L, DCIT/C, RST/A, DICA/DCCR, DICS/1, RST/D	30,0	30,0	DIRM/DCRD/RDC
6. Archimede - Archivio microdati economici e demoesociali	nuovi indicatori comunali	23,0	13,0	10,0	19,3	DICA/Archimede, DICA/DCCR	19,3	19,3	DIRM/DCME/MEB
7. FRAME - Registro per stime conto economico delle statistiche strutturali	nuove var/indicatori diffusi	17,1	8,3	8,8	114,0	DICS: DCSP/SSI, DCS/OCC, DCCN/OBS, B - DIQR: MSS, DCIQ/PSS, DICA/DCCR	114,0	114,0	DIPS/DCSE/SEC
8. Comunicato congiunto mercato del lavoro	Microdati diffusi	7,3	4,3	3,0	66,0	DIQR, DISA, DICS	66,0	66,0	DIPS/DCSE/SEC
9. Micro.stat e MFR - File di micro dati	File diffusi	3,0	1,5	1,5	40,0	DIQR, DISA, DICS	40,0	40,0	DIRM/DCDC/DCB
10. Istat -Datawarehouse Istat	aumento dati diffusi	15,0	5,6	9,4	18,0	DIQR, DISA, DICS, DICA	18,0	18,0	DIRM/DCDC/DCB
11. Uso tempo	nuove variabili	1,0	0,6	0,4	16,0	DISA	16,0	16,0	DIPS/DCSS/SSA
12. Tempo libero	nuove variabili	4,0	2,4	1,6	20,0	DISA	20,0	20,0	DIPS/DCSS/SSA
13. Integrazione seconde generazioni	nuove variabili	6,0	3,6	2,4	100,0	DISA	100,0	100,0	DIPS/DCSS/SSA
14. Cause di morte	nuove variabili	1,5	1,0	0,5	100,0	DISA, DIQR, DICA	100,0	100,0	DIPS/DCSS/SSB
15. Report pensionati	nuove variabili	0,6	0,2	0,4	50,0	DISA, DIQR	50,0	50,0	DIPS/DCSS/SSB
16. URBES - Benessere equo e sostenibile nelle città	aumento indicatori	1,9	1,0	0,9	61,0	DISA, DIQR	61,0	61,0	DIPS
Totale generale	Totale	242,2	142,9	99,3					

hanno dato luogo ai miglioramenti realizzati nel 2015, vanno mantenuti a regime nel corso del 2016 dalle strutture organizzative delineate dal nuovo AOG1, approvato il 9 febbraio 2016 ed entrato in vigore il 15 aprile 2016, richiedendo altresì il mantenimento del maggior impegno, in termini di prestazioni lavorative del personale, realizzato nel 2015.

Di conseguenza, per il 2016 si conferma l'utilizzo delle risorse aggiuntive quantificate ai sensi degli articoli 4, comma 3, e 9, comma 3, del CCNL 1998/2001 – biennio economico 200/2001, che trovano copertura nei competenti capitoli di bilancio.

Nella figura 2 sono sinteticamente illustrati le innovazioni e i miglioramenti conseguiti nel 2015 in attuazione del programma di modernizzazione, il target realizzato nel 2015 dalle relative strutture di riferimento e quello atteso per il 2016 dalle strutture scaturite dalla riorganizzazione.

5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine

Sono stati individuati alcuni indicatori (tavola 7) che forniscono la misura dei principali ambiti della performance organizzativa dell'Istituto, di cui vengono illustrati i valori di consuntivo per gli anni 2014 e 2015, nonché la previsione per il triennio 2016-18.

La tavola 8 mostra la distribuzione delle iniziative¹ per portfolio² e macrostruttura organizzativa. La distribuzione del DIRM su un numero rilevante di portfoli è legata anche alla presenza della rete territoriale, le cui iniziative sono in parte raccordate alle iniziative delle strutture centrali dell'Istituto e distribuite fra i vari portfoli in coerenza con gli obiettivi perseguiti.

La tavola 9 mostra la distribuzione del personale secondo il portfolio di riferimento e il numero dei responsabili delle iniziative appartenenti a ciascun portfolio.

¹ Le *iniziative* sono le unità elementari cui associare un risultato operativo prefissato, le risorse umane ed economiche, tempi e output definiti. Si declinano in un insieme di attività correlate e organizzate in fasi di lavoro. Sono assegnate a una precisa responsabilità e sono soggette a un processo di continua pianificazione, esecuzione e controllo. Ad esempio, di norma a livello statistico corrispondono alle indagini del Programma Statistico Nazionale; a livello amministrativo corrispondono alle procedure e ai presidi amministrativi; a livello di servizi tecnici di supporto corrispondono ai servizi offerti. Le iniziative hanno carattere *continuativo* o *progettuale*.

² Il *portfolio* è un insieme d'iniziative (progetti e attività continuative) fra loro indipendenti, non necessariamente correlate, definite ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici. È costruito per permettere all'organizzazione di poter valutare costantemente l'allineamento con l'indirizzo strategico. Il *portfolio* è associato a una struttura organizzativa che ne assume piena responsabilità di attuazione sulla base delle risorse date.

Tavola 7 - Indicatori di performance, per il triennio 2016-18

INDICATORE	UNITA' DI MISURA	FONTE DEI DATI	VALORE STORICO 2014	VALORE CONSUNTIVO 2015	TARGET DEL TRIENNIO		
					2016	2017	2018
Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Si/No	DGEN	Si	Si	Si	Si	Si
Numero di componenti effettivi della CUIS che hanno partecipato alle riunioni tematiche, rispetto al numero di invitati	%	DCPS	57	56	60	60	60
Followers Twitter	N.	DCDC	31.765	42.513	49.900	52.800	55.000
E-mail ricevute da cittadini	N.	DCDC	3.160	5.717	5.650	5.500	5.600
Microdati validati per tutte le rilevazioni dell'Istat archiviati in ARMIDA (Gigabyte)	N.	DCDC	80	212	90	90	90
Visitatori sito web Istat nell'anno (<i>milioni</i>)	N.	DCDC	2,9	6,1	6,9	6,5	6,5
Pagine del sito web Istat visitate nell'anno (<i>milioni</i>)	N.	DCDC	107	89	72	70	70
Visitatori Rivaluta.it	N.	DCDC	970.000	750.000	780.000	750.000	750.000
Visitatori E-Biblio	N.	DCDC	41.809	52.501	48.500	49.500	50.500
Eventi organizzati	N.	DCDC	91	129	124	100	100
Contact center (contatti)	N.	DCDC	8.700	8.728	6.200	6.000	6.000
I.Stat: popolazione % - incremento ann.	%	DCDC	14,65	22,81	5	5	5
I.Stat: lunghezza media delle serie storiche	anni	DCDC	13,62	13,36	14	14	14
I.Stat: numerosità metadati	N.	DCDC	7.961	9.187	9.200	9.300	9.400
I.Stat: visitatori ⁽¹⁾	N.	DCDC	63.400	58.000	75.000	80.000	-
Tempestività della pubblicazione su web dei dati e dei comunicati stampa rispetto alla data di rilascio (in giorni)	giorni	DCDC	immediata	immediata	immediata	immediata	immediata
Copertura Istat sui media (Comprensiva di lanci di agenzia, articoli a stampa, servizi radio-TV, partecipazioni a intervista radio-tv)	N.	DCDC	32.070	39.190	44.000	46.000	48.000
Progetti di ricerca e sviluppo esterni che utilizzano microdati dell'Istituto	N.	DCDC	34	43	48	50	52
Valutazioni realizzate (compresi audit e autovalutazioni)	N.	DCME	14	14	10	10	10
Gruppi internazionali in cui l'Istat è presente	N.	PRES	-	280	+4%	+4%	+4%
Gruppi internazionali di cui l'Istat è coordinatore	N.	PRES	-	3	-	-	-
Progetti internazionali realizzati	N.	PRES	-	3	-	-	-
Corsi di formazione realizzati	N.	DCRU	160	165	100	100	100
Corsi di formazione realizzati per gli enti Sistan	N.	DCRU	-	35	4	4	4
Pareri, relazioni tecniche effettuate / pareri e relazioni tecniche richieste sulla salute e sulla sicurezza del lavoro del personale	%	DCAA	85	85	85	85	85
Giorni di malattia del personale di ruolo	giorni	DCRU	12.321	12.839	12.782	12.800	12.800
Procedimenti disciplinari	N.	DCRU	1	2	2	3	3
Definizione del Piano della Performance	Si/No	DGEN	si	si	si	si	si
Definizione della Relazione sulla performance	Si/No	DGEN	si	si	si	si	si
Gare nazionali e comunitarie avviate + MEPA	N.	DCAA	180	145	232	-	-
E-mail PEC ricevute dall'Istituto	N.	DGEN	2.365	5.500	2.000	-	-
Sanzioni applicate / richieste di applicazione	%	DCAA	96	98	98	-	-
Durata pratiche pensionistiche	giorni	DCRU	84	79	94	90	90
Domande di mobilità accolte / domande di mobilità ricevute ⁽¹⁾	%	DCRU	85%	83%	85%	85%	-

INDICATORE	UNITA' DI MISURA	FONTE DEI DATI	VALORE STORICO 2014	VALORE CONSUNTIVO 2015	TARGET DEL TRIENNIO		
					2016	2017	2018
Protocolli d'intesa, di ricerca, accordi, convenzioni non onerose realizzati	N.	DGEN	39	35	35	35	35
Progetti di cooperazione statistica realizzati	N.	PRES	4	9	-	-	-
Percentuale di <i>peer review-audit</i> realizzato in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate ⁽¹⁾	%	PRES	24	15	15	15	-
Forniture di dati di fonte amministrativa acquisite a fini statistici	N.	DCRD	157	261	282	300	350
Record presenti nel sistema integrato di microdati, utili come base informativa dei censimenti continui	N.	DCRD	500 mln	500 mln	580 mln	640 mln	690 mln
Archivi e moduli amministrativi a titolarità degli Enti centrali sui quali è stata condotta un'istruttoria oppure è stata avviata la procedura di comunicazione dei progetti di cambiamento ⁽¹⁾	N.	DCRD	3	9	6	12	-
Archivi e moduli amministrativi a titolarità degli Enti territoriali censiti mediante apposite rilevazioni ⁽¹⁾	N.	DCRD	1.636	3.450	1.800	1.800	-

(1) Dati desunti dal Piano triennale delle attività 2015-17.

Tavola 8 - Distribuzione delle iniziative per portfolio e struttura organizzativa – anno 2016

PORTFOLIO / DIPARTIMENTO	DCPS	DGEN	DIPS	DIRM	PRES	TOTALE
Individui e famiglie	-	-	149	-	-	149
Unità economiche ed istituzioni	-	-	73	-	-	73
Unità geografiche territoriali	-	-	58	-	-	58
Conti economici e analisi integrate	-	-	76	-	-	76
Informatica	-	-	-	35	-	35
Metodologie	-	-	-	25	-	25
Raccolta dati	-	-	-	52	-	53
Comunicazione e diffusione	-	-	-	34	-	34
Coordinamento strategico	20	-	-	12	4	36
Servizi generali	-	47	-	12	-	59
TOTALE	20	47	356	170	4	597

Fonte Ppmo: Piano delle attività 2016 – aggiornamento del 26 luglio 2016.

Tavola 9 - Distribuzione delle iniziative e del personale per portfolio – anno 2016

PORTFOLIO	INIZIATIVE (numero)	PERSONALE (FTE) ¹	RESPONSABILI (numero)	FTE PER INIZIATIVA	RESPONSABILI PER INIZIATIVA
	A	B	C	B/A	C/A
Individui e famiglie	149	278	68	1,87	0,46
Unità economiche ed istituzioni	73	169	39	2,32	0,53
Unità geografiche territoriali	58	125	32	2,16	0,55
Conti economici e analisi integrate	76	151	44	1,99	0,58
Informatica	35	230	28	6,57	0,77
Metodologie	25	111	23	4,44	0,92
Raccolta dati	52	314	46	6,04	0,87
Comunicazione e diffusione	34	144	28	4,24	0,82
Coordinamento strategico	36	114	33	3,17	0,92
Servizi generali	59	339	51	5,75	0,85
TOTALE	597	1.975	392	3,31	0,65

Fonte Ppmo: Piano delle attività 2016 – aggiornamento del 26 luglio 2016.

(1) Gli FTE (full time equivalent) sono stati calcolati considerando pari a 1 FTE una risorsa impiegata per 186 giorni nel periodo fra il 15 aprile e il 30 dicembre 2016.

6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6.1 Strumenti di miglioramento della performance organizzativa

Negli ultimi anni, l'Istituto ha perseguito l'obiettivo del miglioramento della performance attraverso una rete d'interventi che hanno riguardato, soprattutto: personale, risorse, tecnologie e metodi, in funzione del traguardo prefissato della modernizzazione del proprio assetto organizzativo e produttivo.

La riforma normativa in atto, con particolare riguardo al tema della performance, inciderà in modo sostanziale sul modo in cui verranno valorizzate pratiche e risorse in modo da convergere verso il miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, nonché verso l'incremento dell'output.

Si richiamano di seguito alcune delle iniziative e degli strumenti messi in campo per il miglioramento della performance, che hanno impegnato e continuano ancora a impegnare in modo significativo l'Istituto.

6.1.1 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità

Da alcuni anni l'Istat ha implementato un sistema di *Risk Management* che ha collocato l'Istituto in una posizione di avanguardia nel contesto della pubblica amministrazione nazionale, tanto da essere considerato un punto di riferimento nel settore della ricerca e della statistica ufficiale.

Lo sviluppo del sistema tende verso l'obiettivo di far convergere le diverse prospettive di gestione del rischio nella logica di un metodo comune, indipendentemente dalla natura del rischio: organizzativa, statistica, informatica, strategica, etica o altro.

Il percorso verso l'integrazione è stato avviato a partire, da un lato, dal dettame normativo previsto dalla Legge n. 190/2012 e dal 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, dall'altro, dall'obiettivo strategico del miglioramento della qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività.

In questa direzione l'Istat si è reso protagonista d'iniziative a livello nazionale e internazionale nelle quali ha potuto mettere a disposizione l'esperienza maturata negli anni; tra queste, assume particolare rilievo la redazione delle "Linee guida per l'implementazione del Risk Management tra le organizzazioni di statistica", prodotte dalla funzione *Risk Management* dell'Istituto della Direzione generale, sviluppata all'interno della Commissione *MCOFE* dell'ONU/UNECE, alla quale l'Istituto partecipa direttamente, sotto il coordinamento dell'UNECE stesso, tramite l'*High Level Group*, organo di *Governance* nel settore della statistica internazionale, al quale partecipano i Presidenti e i massimi esponenti degli Istituti e delle organizzazioni di statistica.

6.1.2 La formazione

A seguito dei provvedimenti relativi alla modernizzazione, le funzioni e le attività di formazione sono state incardinate nella Direzione centrale per le risorse umane e, specificamente, hanno trovato collocazione nella linea di attività *Sviluppo delle competenze*.

La programmazione per il triennio 2016 - 2018 ribadisce gli obiettivi già programmati e avviati per il triennio precedente, enfatizzando peraltro la necessità di investimenti formativi che accompagnino i processi di riorganizzazione dell'Istituto.

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

I percorsi formativi saranno orientati al sostegno sia delle competenze specialistiche (area statistica, informatica, linguistica e giuridico-amministrativa), sia delle competenze trasversali (tecniche di scrittura e di comunicazione e formazione formatori).

Sul fronte delle iniziative di supporto ai comportamenti organizzativi proseguirà la formazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e saranno avviate le attività formative a supporto del piano nazionale anticorruzione. Saranno, inoltre, lanciati i progetti *mentoring* e *coaching* e di *self-assessment* della dirigenza con il metodo del *360° feedback*.

A sostegno del processo di digitalizzazione e protocollo informatico, si stanno progettando iniziative di formazione che, attraverso percorsi differenziati a seconda delle tipologie di utenza e di differente utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici, consentano di modificare l'approccio tradizionale per passare dalla carta al digitale.

Un supporto importante per la formazione deriva, inoltre, dall'entrata a regime della *Piattaforma per la formazione statistica*, varata a inizio 2016, realizzata in collaborazione con DCSR e DCIT e finalizzata alla crescita professionale e allo sviluppo continuo delle conoscenze statistiche. La piattaforma consente di erogare regolarmente attività di formazione e condivisione della conoscenza, raggiungendo una platea ampia e diversificata, non solo interna all'Istat ma anche afferente al Sistema statistico nazionale.

A tale ultimo proposito, va segnalata la collaborazione tra Istat, Usci, Anci e Upi a seguito della firma di un protocollo d'intesa che, tra l'altro, prevede la progettazione di un piano di attività formative rivolte al territorio e da svilupparsi nel triennio 2017 - 2019.

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

Nella prospettiva della valorizzazione del capitale umano dell'Istituto, verranno infine sviluppate – a partire dalla messa in esercizio della *banca dati competenze* – iniziative finalizzate alla costruzione del *sistema delle competenze d'Istituto*, da porre al centro dei

diversi processi di gestione delle risorse umane, dal reclutamento, alla formazione, alla mobilità, alle progressioni di carriera.

6.1.3 La trasparenza

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

Con tale premessa, il Capo III del suddetto decreto legislativo, intitolato coerentemente “*Trasparenza e rendicontazione della performance*”, individua nella trasparenza uno degli strumenti essenziali di *accountability* della pubblica amministrazione, vale a dire della “abitudine, codificata e non occasionale, a rendere conto delle azioni in base ai risultati attesi”.³

Con il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2015-2017, l’Istituto si è dotato di **obiettivi specifici in materia di trasparenza** con relative azioni e relativi indicatori; di seguito si riportano gli obiettivi confermati per il **triennio 2016-2018** e **strettamente collegati alla rendicontazione della performance**:

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

- Pubblicazione del Piano della performance;
- Pubblicazione della Relazione sulla performance relativa all’anno precedente;
- Pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione;
- Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità.

Indicatori: *Avvenuta/mancata pubblicazione*

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

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

³ Barbieri, M., Talamo, S., *Lo Stato aperto al pubblico*, IlSole24Ore, 2014, pag. 44.

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

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

Avvenuta/mancata adozione della procedura formale nel triennio di riferimento

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

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

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

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

Sono stati altresì individuati i seguenti **criteri di qualità** cui attenersi relativamente alle informazioni che rendicontano la performance dell'Istituto (= miglioramento della trasparenza come obiettivo di miglioramento della performance):

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

L'anno 2016 ancora in corso ha visto una profonda rivisitazione della disciplina in materia di accesso civico (dall'art. 5 del D.Lgs. 33/2013 agli articoli 5, 5-bis e 5-ter del medesimo decreto come modificato dal D.Lgs. 97/2016) che l'ha resa equivalente a quella che nel sistema anglosassone è definita *Freedom Of Information Act* (FOIA). Al riguardo, nelle more del rilascio delle Linee Guida di ANAC entro il 23 dicembre, l'Istat intende avviare un'analisi finalizzata:

- a verificare l'impatto e le ricadute che la nuova disciplina determina sul nuovo assetto organizzativo, in termini di responsabilità e competenze;
- alla comprensione analitica delle modalità di funzionamento dell'istituto dell'accesso civico alla luce della nuova normativa;
- alla formulazione di proposte operative per la sua implementazione in termini di modalità organizzativo-gestionali.

6.1.4 Gli Standard di qualità

L'Istat, come membro del Sistema statistico europeo, segue gli standard di qualità e le definizioni adottate in sede europea. Un elevato livello di qualità delle statistiche ufficiali è da molti anni uno degli obiettivi che l'Istat persegue regolarmente. Con l'emanazione nel 2005 dell'*European Statistics Code of Practice* (Codice delle statistiche europee) e la successiva revisione avvenuta nel 2011, sono stati fissati i principi cui attenersi per garantire e rafforzare l'accountability e la governance del sistema statistico europeo e dei sistemi statistici nazionali che ne fanno parte. 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 d'interesse degli utilizzatori, anche potenziali;

- **documentazione:** conservare e rendere disponibile l'informazione necessaria per un corretto uso dei dati e per garantire la trasparenza delle attività di produzione del dato statistico;
- **rispetto per i rispondenti:** ridurre il carico statistico che grava sui rispondenti e tutelare la riservatezza delle informazioni fornite;
- **rafforzamento della cultura statistica:** favorire il corretto utilizzo dei dati statistici nel dibattito pubblico e a supporto delle decisioni e delle politiche;
- **attenzione agli utenti:** rendere facilmente accessibile e 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 d'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.

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

Gli strumenti per la qualità sono stati predisposti dall'Istat coerentemente alla mission dell'Istituto, in pieno accordo con il quadro di riferimento sviluppato da Eurostat per il Sistema statistico europeo e seguono il modello di modernizzazione in atto all'Istituto. 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 e dei processi che utilizzano dati di fonte amministrativa;
- il Sistema informativo sulla Qualità (SIQual);
- le attività sistematiche di valutazioni sulla qualità dei processi e dell'informazione statistica prodotta e diffusa ai cittadini
- la diffusione d'informazioni controllata e standard sulla qualità per gli utenti (quality reporting).

6.1.5 La diffusione e la comunicazione

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. La Carta dei servizi della diffusione e comunicazione fornisce informazioni agli utenti, in modo trasparente e completo, sui servizi offerti e sulle modalità di fruizione, oltre che sugli standard di qualità garantiti.

Le principali innovazioni del triennio si concentreranno sull'allargamento della platea degli utilizzatori e sul miglioramento delle modalità di comunicazione e diffusione dell'informazione statistica e, più in generale, dell'attività dell'Istituto, con la finalità di dare maggiore valore a dati sempre più in grado di rispondere alle trasformazioni in atto nella società e alle nuove domande informative, in un contesto in cui l'Istituto ha la responsabilità di essere produttore, ricercatore, garante della qualità della statistica ufficiale, nonché guida per l'utilizzo corretto e competente delle statistiche. In tale quadro, particolare attenzione sarà assicurata per attuare il riorientamento dei prodotti e degli strumenti della diffusione, la reimpostazione della comunicazione e la riprogettazione dell'output microdati.

A tal fine, il sito Istat sarà orientato, oltre che al potenziamento del sistema tassonomico e del web design mirato alla ricerca delle informazioni, alla valorizzazione dei contenuti interattivi e visuali, alla realizzazione di spazi dedicati ai contenuti in formati open e riutilizzabili. Ciò anche per conquistare nuove fasce di utenza con esigenze informative specifiche e al tempo stesso estremamente ampie e dettagliate. Verranno, inoltre, sviluppate nuove applicazioni per la fruizione via *mobile* dei contenuti del web istituzionale e, più in generale, di prodotti personalizzabili, riutilizzabili e incorporabili per gli utenti.

Nel triennio in esame, è prevista l'adozione di una strategia di comunicazione integrata e condivisa, secondo un approccio sinergico tra nuovi media, web istituzionale e altri servizi on line (aree tematiche, *Single Exit Point*, *datawarehouse*), accompagnata dall'offerta di prodotti e servizi all'utenza basati su modelli innovativi flessibili ma standardizzati, che assicurino razionalizzazione dei processi produttivi e omogeneità nel prodotto finale.

Sempre nell'ottica di una crescente integrazione e cura della qualità rientra il progetto *Sistan Hub* per la diffusione delle statistiche ufficiali.

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

Con riferimento alla Promozione della cultura statistica, nel triennio 2016-2018 si proseguirà nello sviluppo di nuove iniziative verso i giovani e le scuole di vario ordine e grado e sarà sviluppata una sezione dedicata, denominata *Statistic for All*, rivolta in particolare a un pubblico adulto, con l'obiettivo è quello di avvicinare l'utenza generica a un uso consapevole dell'informazione statistica.

6.2 La performance organizzativa

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

La struttura organizzativa dell’Istat prevede strutture dirigenziali generali (Direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generali (servizi amministrativi e tecnici). Al fine della valutazione della performance, possono essere misurati i risultati dell’Istituto nel suo complesso e 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.

Di seguito vengono illustrati gli obiettivi assegnati per l’anno 2016 ai responsabili di strutture dirigenziali generali (figura 3).

Figura 3 - Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell’Istituto, per l’anno 2016

STRUTTURA DIRIGENZIALE GENERALE	OBIETTIVI ASSEGNATI PER IL 2016
Direzione Generale (DGEN)	Azioni di innovazione amministrativa
	Avvio realizzazione sede unica
Direzione centrale risorse umane (DCRU)	Progettare il sistema di responsabilità sociale dell'Istituto
	Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane

STRUTTURA DIRIGENZIALE GENERALE	OBIETTIVI ASSEGNATI PER IL 2016
<p>Direzione centrale per gli affari amministrativi (DCAA)</p>	Definizione e avvio delle misure organizzative ed applicative in termini di razionalizzazione ed efficienza
	Analisi del processo di acquisizione per via informatica di beni e servizi e forniture, anche alla luce del nuovo codice degli appalti, e proposta di revisione ed aggiornamento delle procedure già attivate dall'Istituto
<p>Dipartimento per la produzione statistica (DIPS)</p>	Mappatura delle imprese italiane sulla base di un Registro Statistico Esteso di variabili su unità economiche-individui per l'analisi della competitività delle imprese e dell'utilizzo del lavoro dipendente
	Progettazione metodologica e realizzazione di un sistema di indicatori statistici microfondati sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva
<p>Direzione centrale per le statistiche sociali ed il censimento della popolazione (DCSS)</p>	Registro satellite del lavoro
	Implementazione dell'Anagrafe Virtuale Statistica (ANVIS)
<p>Direzione centrale per le statistiche economiche (DCSE)</p>	Definizione delle fonti di alimentazione delle variabili rilevanti del Registro delle Unità economiche
	Progettazione e progressiva implementazione di misure tecniche, procedurali ed organizzative finalizzate alla completa implementazione dei requisiti previsti dal Regolamento FRIBS per la produzione di statistiche sui conti economici delle imprese.
<p>Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali (DCAT)</p>	Messa a regime dell'utilizzo dei dati amministrativi AGEA (fascicoli aziendali) al fine di migliorare in modo permanente la qualità delle statistiche correnti sulle superfici delle coltivazioni agrarie e ridurre il carico per gli organi intermedi di rilevazione
	Registro delle Unità geografiche
<p>Direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN)</p>	Prosecuzione del programma pluriennale di rafforzamento della qualità del sistema di produzione dei conti delle amministrazioni pubbliche con la riorganizzazione del relativo processo
	Trasmissione delle variabili trimestrali di input di lavoro a 60 (dagli attuali 70) giorni dalla fine del trimestre di riferimento

STRUTTURA DIRIGENZIALE GENERALE	OBIETTIVI ASSEGNATI PER IL 2016
Direzione centrale per la raccolta dati (DCRD)	Progettazione del sistema di acquisizione e integrazione delle fonti per il Registro delle Attività
	Definizione ed attivazione di una nuova procedura per la comunicazione dei dati all'interno dell'Istat
Direzione centrale per la metodologia ed il disegno dei processi statistici (DCME)	Predisposizione delle Linee guida per la realizzazione e gestione del sistema dei Registri dell'Istituto
	Definizione del modello concettuale generalizzato per la realizzazione dei Registri tematici dell'Istituto
Direzione centrale per le tecnologie informatiche e della comunicazione (DCIT)	Incrementare il livello di sicurezza informatica dell'Istituto
	Incrementare il controllo sulle performances applicative ed il livello di continuità operativa
	Introdurre il sistema integrato di protocollo informatico e gestione documentale in Istituto
Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC)	Realizzazione del Programma della celebrazione del Novantesimo anniversario dell'Istituto nazionale di Statistica
	Implementazione di un sistema di accesso facilitato a I.Stat
	Realizzazione dell'area web dedicata Statistics for all
Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)	Revisione del d.lgs. n. 322 del 1989: analisi e proposta
	Organizzazione del sistema di pianificazione integrata

Per il periodo antecedente alla modernizzazione (1 gennaio - 14 aprile 2016) sono stati assegnati ai responsabili delle strutture dirigenziali generali i seguenti obiettivi:

- direzione generale (DGEN): predisposizione del nuovo regolamento conto terzi;
- direzione centrale del personale (DCPE): migliorare il livello di presidio delle diverse fasi del ciclo di prevenzione della corruzione;
- direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG): provvedimenti che determinano l'obbligatorietà della risposta, da parte delle unità di rilevazione, alle indagini statistiche ufficiali: problematiche e proposte;

- direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio (DCAP): attività a supporto del processo di modernizzazione;
- dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche (DICS): cambiamento di strategia per la messa a regime del Portale delle imprese, applicato a tre nuove indagini che coinvolgono imprese di piccole dimensioni;
- direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN): partecipazione alla compilazione a livello europeo di una stima flash del Pil a 30 giorni dalla fine del trimestre di riferimento;
- direzione centrale delle statistiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo (DCSP): completamento entro marzo del calcolo degli indicatori OOH per l'anno 2015; avvio della loro elaborazione corrente su base trimestrale entro luglio;
- dipartimento per le statistiche sociali e ambientali (DISA): migliore diffusione delle statistiche sociali attraverso analisi dei nuovi contenuti informativi e integrati;
- direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE): progettazione degli strumenti di rilevazione e dell'organizzazione del lavoro sul campo dell'edizione 2016 dell'indagine EU-SILC *mixed mode* (Capi-Cati);
- direzione centrale delle statistiche socio-demografiche e ambientali (DCSA): realizzazione di nuove indagini e diffusione di nuove informazioni;
- direzione centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR): a partire dalla versione del Registro delle aziende agricole dell'anno 2013 già disponibile, predisporre l'indagine campionaria di supporto per verificare le scelte metodologiche adottate e integrare le stime di variabili per le quali il dato amministrativo presenta delle criticità;
- direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR): sviluppare progetti di misurazione delle realtà socio-economiche locali anche attraverso il coordinamento di soggetti Sistan e la valorizzazione del ruolo della rete Istat territoriale;
- direzione centrale per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei prodotti integrati, la gestione del patrimonio informativo e la valutazione della qualità (DCIQ): integrazione sistema Unitario dei metadati con i sistemi di acquisizione.

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

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

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

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

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

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

A partire da tali obiettivi strategici, sono individuati gli obiettivi assegnati, su base annuale, alla dirigenza generale dell'Istituto.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L'allineamento degli obiettivi strategici e operativi alle spese necessarie per il loro raggiungimento è in fase di revisione in seguito alla recente modernizzazione ancora in atto, che incide anche sull'aggiornamento dei sistemi informativi.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nell'attuale impianto del Sistema di misurazione e valutazione della performance e nella definizione del Piano della performance, strumento di rilievo è la pianificazione triennale delle attività, attraverso la quale sono acquisite le informazioni necessarie alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e individuale, relative all'arco temporale d'interesse.

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

comune cultura della valutazione, intesa non più e non solo come forma di controllo, ma anche e soprattutto di partecipazione e coinvolgimento.

Il miglioramento del ciclo della Performance e del processo di pianificazione s'inscrive nel più generale progetto di modernizzazione dell'Istat, che nell'ottica del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, si propone di introdurre un nuovo modello organizzativo, nel quale rientra la creazione di un meccanismo efficace di trasmissione delle linee strategiche all'interno dell'Istituto per il potenziamento della governance e la messa a regime di una sistematica valutazione delle performance ai vari livelli.

7.4 Miglioramento del processo di pianificazione

Il processo di pianificazione dell'Istituto è stato sottoposto negli ultimi anni a diverse revisioni indirizzate al miglioramento delle attività ad esso connesse, con l'introduzione di significative innovazioni riguardanti l'architettura complessiva della programmazione strategica, soprattutto al fine di assistere i cambiamenti progressivi dell'Istituto derivanti dalla riorganizzazione in atto.

In ogni caso, anche durante l'attuale revisione organizzativa, viene assicurato il ciclo di pianificazione ordinario, associato alla gestione e miglioramento delle performance, per il triennio 2016-18.