



Il Piano della performance 2013-2015^{*}

^{*} Testo approvato dal Consiglio nella seduta del 8 febbraio 2013

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

INDICE

1. Presentazione del Piano	5
2. L'Istat in breve: missione, visione e principali attività	7
2.1 L'Istat e il Sistema statistico nazionale	7
2.2 Cosa facciamo	9
2.2.1 La produzione statistica	11
2.2.2 L'attività di ricerca e la collaborazione istituzionale	15
2.2.3 L'impegno sul fronte istituzionale	15
2.3 Come operiamo	16
2.4 La struttura e il bilancio	18
2.4.1 L'organizzazione	18
2.4.2 Il bilancio	21
3. Analisi del contesto	24
3.1 Analisi del contesto esterno	24
3.2 Analisi del contesto interno	25
3.2.1 Risorse umane	25
3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali	26
4. Programmazione e ciclo della performance	30
4.1 I sistemi di pianificazione	30
4.2 L'albero della performance	33
4.3 Il sistema di valutazione della performance	33
5. Gli obiettivi	35
5.1 Gli obiettivi strategici	36
5.2 I principali risultati attesi per il triennio 2013-2015	45
5.3 Prospettive per il 2013	46
5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine	53
5.5 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio	57
6. Il processo di promozione e valutazione della performance	61
6.1 Strumenti di miglioramento della performance	61
6.1.1 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità	61
6.1.2 La formazione	62
6.1.3 Il miglioramento delle condizioni di lavoro	62
6.1.4 Il monitoraggio del benessere organizzativo	63
6.1.5 La trasparenza	63
6.2 La performance organizzativa	63
6.3 La performance individuale	64

Indice degli schemi

<i>1 - Organigramma dell'Istat all'1 marzo 2013</i>	20
<i>2 - Relazioni fra sistemi informativi gestionali</i>	29
<i>3 - Quadro dei Piani</i>	32

Indice delle figure

<i>1 - Gli obiettivi strategici dell'Istat: una visione d'insieme</i>	37
-----------------------------------------------------------------------	----

Indice delle tavole

<i>1 - Struttura della spesa corrente e in conto capitale. Anno 2011</i>	22
<i>2 - Indici di bilancio. Anni 2010-2011</i>	22
<i>3 - Previsioni di spesa a confronto. Anni 2012-2013</i>	23
<i>4 - Indicatori relativi al personale</i>	26
<i>5 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio</i>	28
<i>6 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione</i>	33
<i>7 - Obiettivi strategici ed outcome attesi</i>	47
<i>8 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve</i>	48
<i>9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2013-2015</i>	54
<i>10 - Personale e costi previsti, diretti e totali per obiettivo strategico a lungo termine</i>	58
<i>11 - Personale e costi previsti, diretti e totali per aree tematiche</i>	59
<i>12 - Personale e costi per Direzione</i>	60
<i>13 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali</i>	65

Allegato 1 - Piano Annuale delle Attività 2013

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance 2013-2015 (PP) ed il Programma per la trasparenza e l'integrità (PTI), previsti rispettivamente agli artt. 10 e 11 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, offrono all'Istituto la possibilità di consolidare e razionalizzare gli strumenti di programmazione, di documentazione e di rendicontazione adottati nel corso del tempo e profondamente rinnovati negli ultimi anni. Visto lo spostamento della data di presentazione del PTI al 30 aprile 2013, per renderlo strettamente integrato con il Piano anticorruzione previsto dalla legge 190/2012, il Piano della performance è stato snellito e cadenzato in modo più serrato, anche allo scopo di soddisfare le esigenze di monitoraggio infrannuale da parte dei vertici dell'Istituto, così da poter valutare tempestivamente tematiche emergenti ed eventuali criticità, ed essere in grado di predisporre i necessari interventi.

L'Istituto nazionale di statistica (Istat) è un *unicum* nazionale. Esso adempie ad obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo statistico. Per trovare organizzazioni simili su cui basare comparazioni, e quindi svolgere verifiche di efficienza e di efficacia, occorre confrontarsi con istituti analoghi a livello soprattutto europeo. Le analisi comparate delle performance degli istituti di statistica non hanno finora fornito risultati sistematici e pienamente confrontabili. Ne consegue che gli indicatori prescelti per la valutazione della performance nel contesto dell'Istat facciano riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

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

Partendo da questa situazione, il PP 2013-2015 si muove nella prospettiva di:

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

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

Il Piano della Performance 2013-2015 è articolato nel modo seguente:

- il **secondo** capitolo fornisce indicazioni sull'Istituto, la sua missione e le principali caratteristiche della sua operatività; per ogni dettaglio il sito www.istat.it fornisce una visione completa dell'insieme delle funzioni svolte e ad esso si rinvia;
- il **terzo** capitolo colloca la definizione del Piano per l'Istituto sia in termini di sfide con l'ambiente esterno sia in termini di clima e di iniziative già avviate all'interno;
- il **quarto** capitolo illustra gli strumenti di pianificazione esistenti e l'integrazione con il ciclo della performance;
- il capitolo **quinto** descrive gli Obiettivi Strategici dell'Istituto e le priorità, rispettivamente declinate nel Piano Strategico Triennale 2013-2015 e nel Programma Annuale delle Attività (PAA);
- il **sesto** capitolo richiama le scelte metodologiche relative alla misurazione della performance organizzativa e individuale per la dirigenza generale.

In allegato è reso disponibile il Piano annuale delle attività 2013.

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

2.1 L'Istat e il Sistema statistico nazionale

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

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

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

L'anno 2012 ha segnato la conclusione di una prima fase di profonda innovazione e riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica e di rilancio del Sistema Statistico Nazionale, secondo quanto originariamente previsto dai piani predisposti dalla Presidenza e dal Consiglio nel corso del 2009. Negli anni 2010-2012, inoltre, si sono svolti i censimenti generali, condotti con assetti organizzativi, tecnologici e metodologici fortemente innovativi, potenzialmente riutilizzabili per un ampio spettro di attività.

In questo quadro, se il tradizionale documento di programmazione di medio termine dell'Istituto, cioè il Piano Strategico Triennale (PST) 2011-2013, era stato un momento intermedio di un progetto più ampio denominato "Stat2015", il PST 2013-2015 descrive la seconda fase di questo processo, il quale può beneficiare (contrariamente a quanto possibile due anni fa) di un assetto organizzativo dell'Istituto rinnovato, più orientato alla gestione delle innovazioni e pienamente coerente con la normativa riguardante le pubbliche amministrazioni.

Di conseguenza, il PST 2013-2015 è stato profondamente rinnovato, beneficiando anche del ruolo di coordinamento svolto dalle macrostrutture dell'Istituto (direzione generale e dipartimenti di produzione e ricerca). Esso è stato sviluppato ridefinendo, ove necessario, gli obiettivi strategici a lungo termine, legando questi ultimi con gli *outcome* attesi e focalizzando le innovazioni del prossimo triennio su obiettivi prioritari. Nel suo sviluppo sono state coinvolte, oltre alle strutture dell'Istituto, anche gli stakeholder interni (organizzazioni sindacali) ed esterni quali la Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUI).

Inoltre, come emerge dal bilancio preventivo approvato dal Consiglio, il contributo statale annuale per il periodo 2013-2015 è previsto aumentare dai circa 160 milioni di euro annui assegnati dalla legge di bilancio dello scorso anno a circa 200 milioni di euro, un livello mai raggiunto nel passato.

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

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

L’Istat svolge un ruolo sempre più importante come motore di innovazione, anche per allineare il Sistema italiano a quello europeo. Con la Direttiva n. 10 del 17 marzo 2010 approvata dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell’informazione statistica (Comstat), era stato emanato il Codice italiano delle statistiche ufficiali – concepito in piena coerenza con il *Code of Practice on European Statistics* – che ha come obiettivo fondamentale la promozione di una cultura comune della qualità, a sostegno della quale sono indicati principi e parametri di valutazione degli assetti istituzionali, dei processi e dei prodotti della statistica. Dopo le numerose attività svolte nel 2012, anche nel 2013 saranno numerose le iniziative volte ad implementare le regole definite dal Codice, con riflessi positivi sulla qualità dell’informazione statistica prodotta dal Sistema.

La normativa appena approvata prevede, infine, un ruolo fondamentale dell’Istat nello sviluppo di sistemi di raccolta e analisi dei dati relativi alle “comunità intelligenti” (*smartcities*), nonché di indicatori per valutare l’effetto delle relative politiche sul benessere dei cittadini. Questo mandato consentirà all’Istituto di entrare appieno nel mondo dei cosiddetti *big data*, cioè nell’uso a fini statistici dei tanti dati che i sistemi di localizzazione, i sensori disegnati per regolare il traffico o misurare l’inquinamento, ecc. generano in tempo reale. Inoltre, l’inserimento nella legislazione italiana dell’idea di misurare statisticamente la qualità della vita dei cittadini costituisce un importante

riconoscimento del lavoro svolto dall'Istat insieme al CNEL sul "benessere equo e sostenibile" (BES), iniziativa recentemente considerata come una *best practice* a livello internazionale.

2.2 Cosa facciamo

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

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

Nel 2012 l'Istituto, nonostante le limitate disponibilità di bilancio e di risorse umane, ha conseguito un netto miglioramento, rispetto all'anno precedente, in termini di prodotti e servizi forniti all'utenza, raggiungendo il massimo storico nell'utilizzo delle informazioni statistiche da parte dei media, delle imprese, degli enti pubblici e privati e dei cittadini. È stata significativamente ampliata la copertura tematica delle statistiche disponibili, anche in ossequio a quanto previsto dalla normativa comunitaria in materia statistica.

È stata poi intensificata la razionalizzazione delle attività dell'Ente, dopo la riorganizzazione delle strutture tecniche ultimata nel 2011, per esempio attraverso:

- la messa in sicurezza dei sistemi informatici e la definizione di una nuova strategia per lo sviluppo della funzione informatica;
- la realizzazione di numerosi progetti all'interno del Programma Stat2015, orientato ad innovare in profondità metodi e assetti organizzativi della produzione statistica, con il maggior utilizzo di tecniche di rilevazione assistite da computer (CAPI) o telefoniche (CATI) o via Internet (CAWI) nelle rilevazioni sulle famiglie ed il forte potenziamento della compilazione on-line per le rilevazioni dirette alle imprese e alle istituzioni;
- la forte riduzione del numero di volumi prodotti a stampa, mentre la totalità dei prodotti è ormai resa disponibili on-line e la diffusione di macro- e microdati è sempre più pervasiva.

L'Istat ha compiuto importanti passi avanti nella diffusione e nella comunicazione dell'informazione statistica, pienamente riconosciuti dall'utenza nazionale e internazionale. Tutti gli indicatori di utilizzo dei prodotti e dei servizi dell'Istat sono in

continua, ulteriore, crescita rispetto agli eccellenti risultati degli ultimi due anni. Rispetto al 2011, le pagine del sito visitate dagli utenti sono aumentate del 30% e il numero di file standard (microdati) rilasciati del 177%; i *follower* Twitter sono aumentati otto volte fino a circa 9.400. Sempre negli ultimi dodici mesi sono stati 800mila gli utilizzatori del sito Rivaluta.it per le certificazioni basate sui nostri dati, con circa 26 milioni di accessi; la biblioteca on line ha avuto 14mila visite; le visualizzazioni su YouTube sono state oltre 60 mila e quelle delle slides predisposte e messe a disposizione su Slideshare più di 210mila. Tutto ciò dimostra la capacità dell'Istat di disegnare e diffondere prodotti di qualità ed adatti ad una utenza sempre più esigente e moderna, nonché il ruolo decisivo svolto per alimentare una conoscenza condivisa, soprattutto in un momento difficile sul piano politico, economico e sociale.

L'Istituto svolge anche un rilevante servizio per il Parlamento. Al di là delle numerose audizioni svolte, le commissioni competenti per la valutazione degli effetti finanziari dei diversi provvedimenti della legge di stabilità sono state assistite anche mediante l'utilizzo del modello macroeconomico e dei modelli di microsimulazione sviluppati di recente. Le previsioni effettuate per l'economia europea e nazionale sono ormai parte integrante dell'offerta dell'Istituto, così come i risultati delle indagini qualitative congiunturali sulle imprese e i consumatori, attività precedentemente svolte dall'ISAE.

La Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche ha chiuso il suo primo anno di attività con un bilancio estremamente positivo: la quantità e la qualità della formazione erogata e le numerose collaborazioni avviate con altre scuole di alta formazione, università, fondazioni private e società scientifiche confermano la correttezza della scelta di istituire la Scuola e l'ampiezza del ruolo che l'Istat può svolgere anche in questo campo. In questa direzione rientra l'accordo quadro con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, nel cui ambito è stata curata la progettazione e la realizzazione del modulo Metodi quantitativi per le scelte pubbliche all'interno del 5° corso-concorso della SSPA per il reclutamento di dirigenti pubblici. Analogo impegno progettuale, organizzativo e di docenza verrà assicurato dalla Scuola per il 6° corso-concorso della prima metà del 2013

Altre iniziative della Scuola hanno mirato alla sperimentazione di metodologie didattiche alternative all'aula, basate sull'applicazione di tecnologie di supporto all'apprendimento. Per la formazione in campo internazionale, nell'ambito del programma European Statistical Training Programme (ESTP), il programma di aggiornamento per gli statistici europei, la Scuola ha pianificato con l'Eurostat cinque interventi nei quali esperti dell'Istat saranno impegnati in attività di docenza. La Scuola sta poi seguendo gli sviluppi del progetto EMOS per il master europeo in statistica ufficiale. Grande interesse hanno suscitato le due edizioni della Data Journalism School.

Nel 2012 l'Istat ha realizzato 51 tra convegni, workshop, incontri, giornate seminariali e partecipazioni fieristiche riferiti a diversi filoni tematici tra i quali; i Censimenti generali, le presentazioni di libri (curate dalla Scuola), gli incontri con importanti istituzioni della comunità scientifica e statistica internazionale, la promozione di nuove informazioni e analisi prodotte dall'Istituto, anche attraverso conferenze stampa con rappresentanti di istituzioni pubbliche e private, i seminari scientifici sullo stato di avanzamento di metodologie e ricerche, gli eventi "istituzionali" come il Rapporto annuale e la seconda

Giornata italiana della statistica, cui hanno contribuito le sedi territoriali dell'Istat con 15 iniziative in collaborazione con enti e istituzioni locali

È proseguito, anche nel 2012, l'impegno nella valorizzazione dei dati di tutti i censimenti del biennio 2010-2011 via web con i tre siti dedicati e con diverse azioni presso media, stakeholder, e altri soggetti.

2.2.1 La produzione statistica

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

Nel 2012 sono stati condotti sotto la diretta responsabilità dell'Istituto 390 dei 948 progetti previsti nel Programma statistico nazionale: 168 (su 381) statistiche da indagine; 28 (su 207) statistiche da fonte amministrativa; 112 (su 185) elaborazioni; 69 (su 140) studi progettuali; 13 (su 35) sistemi informativi statistici.

Per quanto riguarda le statistiche economiche, le attività realizzate nel 2012 rispecchiano fortemente la domanda di informazioni definita a livello europeo, con riferimento alle attività consolidate di produzione statistica, di recupero di *compliance* rispetto agli obblighi normativi, di apertura di nuovi fronti produttivi per il soddisfacimento di esigenze informative emergenti. Con riferimento alle diverse aree di produzione, sono da sottolineare:

- le attività per garantire una qualità sempre maggiore delle informazioni **statistiche sulla finanza pubblica** da trasmettere nell'ambito della Procedura dei deficit eccessivi e la rispondenza dei processi di produzione statistica alle nuove regole di *governance* statistica adottate a livello europeo;
- l'intensificazione dei lavori necessari a garantire il **passaggio del sistema dei conti nazionali al nuovo regolamento SEC2010**, fortemente innovativo sia sul piano concettuale e definitorio sia su quello degli indicatori prodotti;
- l'offerta di **indicatori congiunturali armonizzati** europei è stata ampliata, ad esempio attraverso la diffusione del nuovo indice trimestrale dei prezzi di acquisto delle abitazioni, importante per la comprensione delle dinamiche di breve periodo dell'economia;
- un ulteriore ampliamento del grado di copertura settoriale degli **indici del fatturato e dei prezzi dell'output dei servizi**. Sono state realizzate le attività necessarie al ribasamento quinquennale di tutti gli indicatori al 2010, che produrranno risultati da gennaio 2013. Questa operazione è stata condotta in modo da tenere conto degli intensi processi di ristrutturazione produttiva del 2008-2012 a seguito delle crisi produttive che hanno investito il Paese e che

hanno portato a modificazioni rilevanti nella struttura delle imprese e in quella dei prodotti;

- le innovazioni di processo introdotte nel sistema delle **fonti e dei metodi di acquisizione/elaborazione** dei dati (sviluppo del “Portale delle imprese”, che entrerà in produzione nel 2013), con conseguenti guadagni in accuratezza, capacità di descrivere gli aspetti più rilevanti della competitività delle imprese, particolare riferimento alla globalizzazione e all’economia della conoscenza;
- la conduzione di importanti indagini a carattere pluriennale riguardanti sia le **imprese industriali e dei servizi** sia le **aziende agricole** (struttura delle retribuzioni, innovazione, consumi energetici, legnose-agrarie). In questo contesto, è da sottolineare la realizzazione delle rilevazioni campionarie sulle imprese (nel complesso poco meno di 300.000 unità) nell’ambito del 9° **Censimento Generale dell’Industria e dei Servizi** che consentiranno, nel corso del 2013, di disporre di un quadro informativo articolato sul grado di modernizzazione e competitività del sistema delle imprese e sul suo potenziale di crescita anche con riferimento a aree territoriali di livello comunale;
- la conclusione del 6° **Censimento generale dell’agricoltura**, per il quale il 5 luglio del 2012 è iniziata la diffusione dei dati definitivi mediante un *datawarehouse* esposto sul sito i.Stat che ha grande dettaglio di dati territoriali e da cui sono derivati altri strumenti informativi, tra i quali Istat eXplorer per le rappresentazioni grafiche e *Single Exit Point* (SEP, per la diffusione dei dati in formato SDMX ad uso *web service*);

Nell’ambito delle statistiche demografiche e sociali nel 2012 si è conclusa la rilevazione sul campo del 15° **Censimento della popolazione e delle abitazioni**, il primo assistito in toto da tecnologie web. A meno di un mese dalla chiusura della rilevazione di campo nei grandi comuni, il 27 aprile 2012 l’Istat ha pubblicato molti dati provvisori e diffuso numerose tavole sul corporate *datawarehouse* I.Stat. Le innovazioni tecniche e metodologiche realizzate hanno poi permesso all’Istat di validare entro il 9 ottobre i dati definitivi per comune circa la struttura dei residenti in Italia per sesso, età e cittadinanza (italiana e straniera). Ne è conseguita la pubblicazione in G.U. del 18 dicembre scorso della nuova popolazione legale per singolo comune. Nel corso del 2013 si concluderà la registrazione dei questionari cartacei e saranno completate le operazioni di controllo, correzione e validazione dei dati, nonché la realizzazione del *datawarehouse* con le informazioni attese entro il primo semestre 2014.

Le **statistiche sociali** sono state interessate da una profonda innovazione sul piano sia delle tecniche di indagine che dei contenuti. In primo luogo è stata data “visibilità agli invisibili”, fino ad oggi nelle statistiche ufficiali: si è infatti conclusa la rilevazione sugli **homeless** e sono stati diffusi i risultati - oggetto di una convenzione con il Ministero del Lavoro e Politiche sociali, Fio.psd (Federazione italiana organismi persone senza dimora) e Caritas. È partita la prima indagine sull’**integrazione sociale degli stranieri** e la loro qualità della vita, che contribuirà alla conoscenza della condizione e alla costruzione del sistema tematico sugli immigrati, di cui è stata completata la progettazione. Sono stati diffusi i risultati sull’indagine sulla **discriminazione**, per la prima volta sulla popolazione

omosessuale e sull'atteggiamento nei confronti degli immigrati, ed un focus particolare è stato condotto sulla popolazione che vive nelle **carceri**, analizzandone, condizioni di vita e caratteristiche.

La costruzione di un set di indicatori sul **benessere** è stato un altro fondamentale filone di attività che l'Istat ha condotto sia con il CNEL e l'associazionismo che con la comunità scientifica e ha permesso di varare per la prima volta nella storia del nostro Paese un set di indicatori condivisi. Si è ulteriormente investito sul fronte delle **statistiche di genere**, con lo sviluppo dell'indagine sulle discriminazioni di genere, la progettazione dell'**indagine sulla violenza contro le donne** e il contributo dell'Istituto al lavoro internazionale su *gender equality* attraverso il coordinamento della Task Force UNECE sulle statistiche di genere, e il contributo fornito al lavoro svolto dal Gender Institute europeo.

Nelle indagini socio economiche delle famiglie, come avvenuto nel 2011 per l'indagine EU-SILC, anche per la rilevazione sui **consumi** è stato avviato il passaggio alla tecnica CAPI con la sovrapposizione con l'indagine PAPI per la ricostruzione della serie storica dei dati. Il nuovo questionario della rilevazione sulle spese include anche i quesiti previsti per l'indagine sulla **domanda turistica**, ormai sotto regolamento e anche la rilevazione su **viaggi e vacanze** si sovrappone all'indagine tradizionale CATI. L'implementazione di una strategia di razionalizzazione e graduale integrazione delle fonti statistiche sull'**istruzione** si è concretizzata avviando la ricognizione dei contenuti e le caratteristiche dei giacimenti informativi gestiti e utilizzati dal MIUR in funzione di un sempre più importante utilizzo a fini statistici delle fonti amministrative.

Sono stati diffusi i risultati dell'indagine **sugli sbocchi professionali** dei diplomati e dei laureati, mentre sul versante della **formazione**, è stata condotta, con tecnica mista CAPI-CATI, l'indagine armonizzata europea sulla partecipazione degli adulti ad attività formative formali, non formali e informali (*Aes – Adult education survey*). È stata condotta la rilevazione campionaria sulle **professioni** che consentirà di delineare le 800 unità professionali previste dall'attuale classificazione delle professioni CP2011, il profilo delle caratteristiche e dei requisiti richiesti, aggiornando le informazioni rilevate in occasione della precedente indagine condotta nel 2007. Inoltre, è stato progettato il modulo su incidenti sul lavoro e altri problemi di salute sul lavoro ed è stata migliorata la qualità dei dati dell'indagine **forze di lavoro** anche con l'aumento della tempestività di diffusione dei dati trimestrali, l'avvio della riduzione del campione e la connessa diminuzione dei costi.

Anche dal punto di vista delle **indagini socio-demografiche** il 2012 ha rappresentato un anno di riflessione e di profonda innovazione. Ha preso avvio la rilevazione sulle **Condizioni di salute e il ricorso ai servizi sanitari**, realizzata in stretta collaborazione con il Ministero della Salute e le Regioni, con il fine di produrre stime a livello sub-regionale utili alla programmazione sanitaria. In accordo con il Ministero del lavoro è stato incluso nell'indagine anche un modulo rilevante ai fini delle politiche per la misurazione dell'inclusione sociale delle persone con disabilità. Nel corso dell'anno si è consolidato l'uso da parte dei Comuni del Portale delle statistiche demografiche, considerato ormai punto di accesso unico per la gestione delle rilevazioni, per la formazione online e per le comunicazioni.

Riguardo le **statistiche culturali** è stato portato a compimento il censimento dei musei statali e non statali, mentre sono stati attivati vari fronti e collaborazioni istituzionali per le **statistiche ambientali**, riguardo la rilevazione sugli indicatori dell'ambiente urbano (Legambiente), la realizzazione del censimento delle acque per uso civile (Autorità di ambito territoriali, enti gestori e Regioni, DPS) e l'impianto dell'indagine sui consumi energetici delle famiglie (ENEA).

Dal punto di vista infrastrutturale sono state avviate o realizzate molte iniziative dirette a rafforzare e migliorare gli strumenti per l'accesso ai dati:

- **l'ulteriore sviluppo di ARMIDA**, che ospita i microdati provenienti dalle diverse rilevazioni, l'accesso ai microdati per fini di ricerca attraverso gli uffici regionali (e non più solo dalla sede romana) e la produzione dei nuovi file per la ricerca;
- l'ampliamento del *datawarehouse* di diffusione **I.Stat** con la prosecuzione del suo popolamento e l'aumento dei dati diffusi attraverso questo canale;
- la diffusione di strumenti di **visualizzazione dei dati e grafica avanzata** nel sito www.istat.it, la pubblicazione del sistema GISTAT per la mappatura territoriale dei dati statistici e l'utilizzo di Istat eXplorer per la visualizzazione risultati del censimento dell'agricoltura e degli indicatori di Noi Italia;
- l'adozione di nuovi strumenti informatici per una migliore **divulgazione dei dati statistici**, che colloca l'Istat all'avanguardia in questo campo a livello mondiale. L'Istituto rende disponibili i dati del proprio *datawarehouse* I.Stat in formato SDMX (Statistical Data and Metadata Exchange) via *web-service* e tramite il sistema *Single Exit Point* - un servizio tecnologicamente avanzato che consente agli utenti (in particolare imprese, istituzioni ed altre organizzazioni) di acquisire in tempo reale e in modalità *machine-to-machine* macrodati statistici e di inserirli direttamente nei propri sistemi informativi, basi dati, portali web;
- l'utilizzazione di strumenti di *social network* con un forte **impegno nell'interattività**, al fine di favorire l'uso più diffuso e corretto dell'informazione statistica e accrescere la reputazione dell'Istat;
- il **consolidamento di tutti i database Oracle**, attraverso l'introduzione di Oracle Exadata, che garantisce i servizi di *disaster/recovery* e *business/continuity* di tutti i database Oracle, consente il passaggio ad un'architettura orientata ai servizi e tende a realizzare il cosiddetto *private cloud computing*;
- l'introduzione di significative innovazioni tecnologiche per **l'analisi con l'adozione di strumenti di web analytics** e le applicazioni per dispositivi mobili, cruscotti e strumenti di business intelligence, ambienti Web collaborativi;
- la costruzione di un nuovo "**Portale del Sistema Statistico Nazionale**" (Sistan) per favorire la collaborazione istituzionale all'interno del sistema, lo scambio di informazioni e servizi e la predisposizione di aree di lavoro in modalità web 2.0;
- la costruzione di un sistema di **documentazione del contenuto degli archivi amministrativi** della Pubblica amministrazione con l'obiettivo di favorire l'utilizzo di tale fonte nei processi statistici per ridurre i costi di raccolta, migliorare la qualità dei dati e supportare l'innovazione dei prodotti statistici.

2.2.2 L'attività di ricerca e la collaborazione istituzionale

L'Istat è pienamente integrato nel sistema di ricerca, a livello nazionale e internazionale. Nel 2012 ha preso parte a 34 progetti europei di ricerca, facenti ricorso a diversi strumenti di finanziamento della Commissione Europea, collocandosi, come ormai è consuetudine negli ultimi anni, al top della graduatoria degli istituti di statistica impegnati nella collaborazione scientifica internazionale.

L'alta reputazione dell'Istituto è confermata dal coordinamento di due importanti progetti europei del 7° Programma Quadro ed altri, svolti in partnership con rinomati enti di ricerca pubblici e privati e organizzazioni della società civile: Blue-Ets (*BLUE-Enterprise and Trade Statistics*), per il miglioramento delle statistiche di impresa e e-Frame (*European Framework for Measuring Progress*), sulla misurazione del benessere e del progresso della società. Inoltre, è stato firmato un Accordo di cooperazione triennale con la Banca d'Italia per l'effettuazione di analisi ed elaborazioni statistiche su microdati validati esistenti nei rispettivi archivi.

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

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

- all'avvio della procedura di audit a regime. Sono stati sottoposti a valutazione 14 processi (5 attraverso audit e 9 con autovalutazione); per alcuni audit è stato condotto in via sperimentale un approfondimento degli aspetti informatici, che verrà inserito in tutte le attività di questo tipo. La quasi totalità delle azioni di miglioramento evidenziate dall'audit e auto-valutazione sono poi confluite nel Piano annuale delle attività (PAA) del 2013;
- alla produzione di reportistica sulle analisi di qualità a supporto delle decisioni strategiche (analisi degli indicatori standard di SIDI/SIQual);
- alla definizione di un *framework* di base per la misurazione e la valutazione della qualità degli archivi amministrativi acquisiti e utilizzati dall'Istituto, che nel 2013 porterà all'emanazione di linee guida qualità dei processi basati in prevalenza su dati amministrativi.

2.2.3 L'impegno sul fronte internazionale

Nel corso del 2012 l'Istat ha contribuito:

- o allo sviluppo e al rafforzamento del Sistema statistico europeo (SSE) e internazionale, con interventi continui e qualificati nell'intero processo

decisionale e legislativo europeo, che ha portato all'adozione del Programma statistico europeo per il quinquennio 2013-2017 e del regolamento relativo al Sistema europeo dei conti nazionali e regionali nell'Unione europea;

- all'attuazione della strategia per la gestione della qualità delle statistiche europee, con un forte impegno nel processo di revisione della legge statistica europea, tuttora in atto, orientata a rafforzare il SSE ed il ruolo di coordinamento degli Istituti Nazionali di statistica e di Eurostat;
- alle iniziative volte rafforzare il ruolo centrale del SSE nel panorama delle statistiche ufficiali a livello mondiale.

Nell'ambito dell'attuazione del Codice delle statistiche europee e del suo monitoraggio da parte della Commissione e del Comitato consultivo europeo di statistica, l'Istat ha dato seguito alle azioni di miglioramento previsto con un forte impegno per la qualità e l'estensione del Codice a livello nazionale attraverso il "Codice italiano delle statistiche ufficiali", che rappresenta un esempio di buona pratica a livello europeo.

L'Istat ha inoltre partecipato costantemente ai Comitati europei e internazionali, ai gruppi di lavoro del Consiglio dell'Unione europea, dell'Eurostat, dell'Ocse, dell'Unece e nelle task force su tematiche emergenti della statistica europea e internazionale.

Nell'ambito del processo di sviluppo del Sistema statistico internazionale, l'Istat ha continuato a rivestire il suo ruolo attivo in rappresentanza dell'Italia nelle diverse organizzazioni internazionali, come membro effettivo della Commissione Statistica delle Nazioni Unite e presidenza della Conferenza Europea degli statistici della Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa. L'Istituto ha dato così un contributo diretto ed autorevole alle discussioni su tematiche strategiche di interesse internazionale, tra cui il tema della modernizzazione della produzione statistica e della misurazione dello sviluppo sostenibile dopo la Conferenza dell'ONU Rio+20.

All'interno di progetti di cooperazione internazionale, attività di assistenza tecnica sono state svolte nei Balcani (attualmente sono in corso progetti in Albania e Bosnia Erzegovina), nei paesi della sponda sud del Mediterraneo e a Capo Verde in collaborazione con la FAO. Tali progetti si affiancano ad altre attività istituzionali correnti quali 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. In continuità con quanto avviato nel corso del 2011, le attività di cooperazione statistica internazionale dell'istituto sono state promosse anche attraverso la newsletter in inglese *Intheworld*.

2.3 Come operiamo

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

“un'amministrazione innovativa, che si impegna al servizio della collettività, valorizzando la professionalità e l'integrità del proprio personale, creando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente. L'Istat rispetta la privacy dei rispondenti, protegge la

confidenzialità dei dati ricevuti e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente. L'Istat è orientato alla ricerca della massima efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, promuove lo sviluppo del Sistan e la collaborazione con gli altri enti del Sistema Statistico Nazionale e della pubblica amministrazione, con il mondo della ricerca e con la società civile, anche allo scopo di accrescere la cultura statistica. L'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo e collabora con gli altri soggetti del sistema statistico internazionale”.

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

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

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

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

L'attività dell'Istituto punta anche al confronto e alla costante collaborazione con la comunità scientifica. L'Istat, infatti, tradizionalmente sensibile a una prospettiva sistemica di consolidamento della “cultura dei numeri”, stabilisce sinergie con gli altri settori orientati alla creazione di conoscenza attraverso protocolli di ricerca e la partecipazione a studi e progetti nazionali e internazionali. In questa prospettiva globale,

che travalica la dimensione nazionale, l'Istituto gioca un ruolo da protagonista anche nella promozione del rafforzamento della *governance* statistica, sia nell'ambito del sistema Paese, sia a livello comunitario e internazionale, attraverso il dialogo e il confronto con autorevoli soggetti del mondo politico e istituzionale.

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

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

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

2.4 La struttura e il bilancio

2.4.1 L'organizzazione

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

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

programmazione e di pianificazione, sia finanziaria che delle attività dell'Istituto, e ne verifica lo stato di attuazione.

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

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

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

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

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

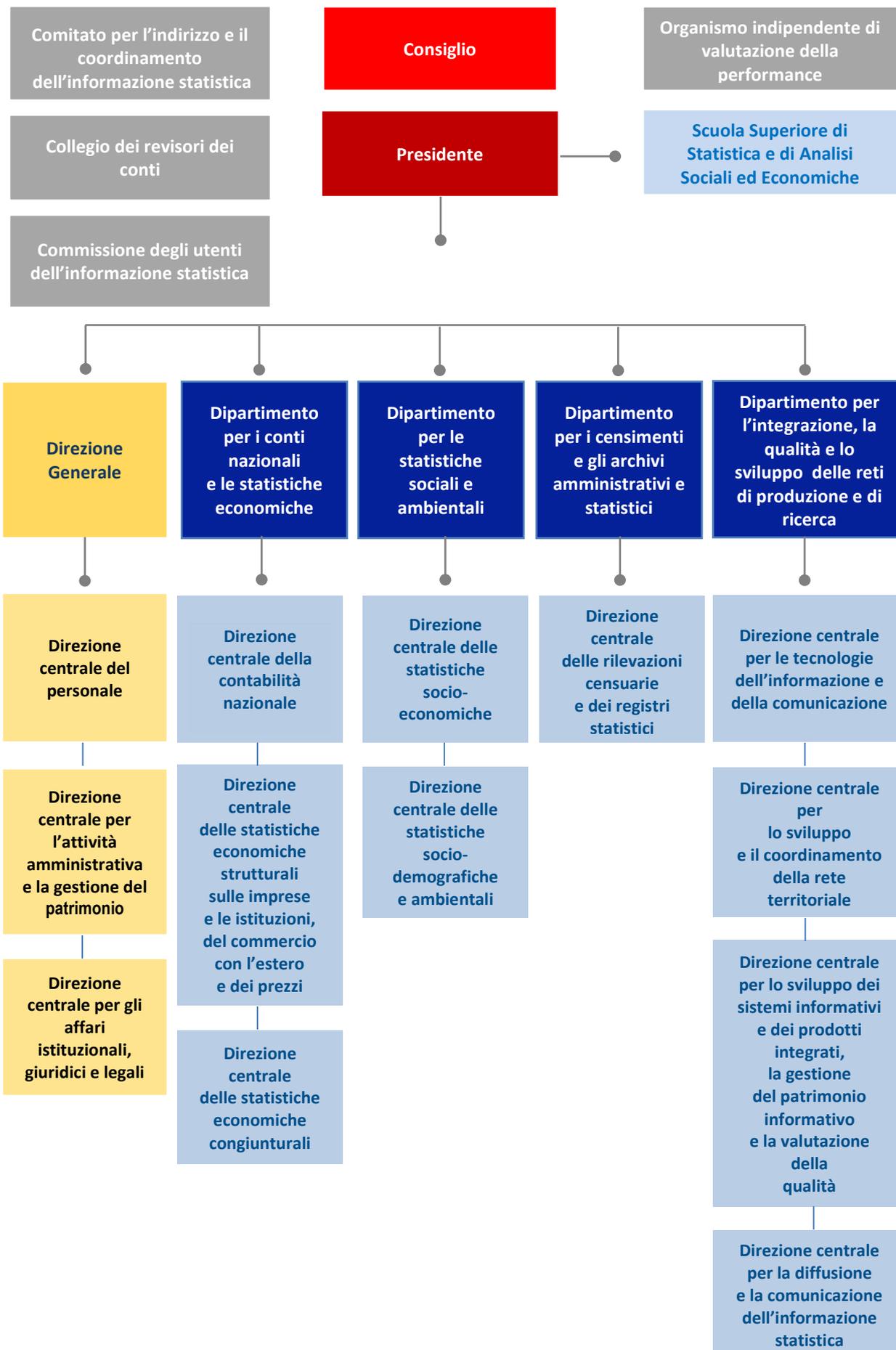
La Direzione Generale è organizzata in tre Direzioni Centrali. Tali strutture hanno qualificazione di uffici giuridici e amministrativi dirigenziali di prima fascia e sono articolate ciascuna in Servizi giuridici e amministrativi. A questi ultimi, alla pari dei due Servizi posti alle dirette dipendenze del Direttore Generale, sono preposti complessivamente otto dirigenti di seconda fascia. Nel corso del 2012 sono stati assunti i due dirigenti di prima fascia e sei degli otto dirigenti di seconda fascia vincitori dei concorsi previsti dal D.P.R n. 166/2010 per la dirigenza amministrativa.

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

Dal 1 marzo 2013 verrà dato luogo ad un aggiornamento organizzativo rilevante nell'ambito del Dipartimento dei censimenti e degli archivi amministrativi e statistici, allo scopo di adeguare le attività alle nuove funzioni sopra descritte (censimento permanente).

La Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche, afferente alla Presidenza, sviluppa e cura l'offerta didattica dell'Istituto, la formazione interna e la condivisione delle competenze, la diffusione della cultura statistica presso la collettività e la Pubblica amministrazione, la cooperazione internazionale. La rete degli Uffici territoriali è espressione del decentramento sul territorio dei processi produttivi e per l'erogazione dei servizi agli utenti, utile all'attività di sostegno alla produzione statistica, diffusione dell'informazione e promozione della cultura statistica, assistenza e formazione degli organi locali del Sistema statistico nazionale.

Schema 1 - Organigramma dell'Istat all'1 marzo 2013



2.4.2 Il bilancio

Il bilancio consuntivo 2011 ha registrato entrate per 448,3 milioni di euro (da 424,0 del 2010) e spese per 472,9 milioni di euro (440,2 nel 2010), totali questi che comprendono le entrate e le spese legate allo svolgimento dei censimenti (circa 200 milioni di euro). Le entrate per trasferimenti ordinari dello Stato ammontano a 176,6 milioni di euro (6 milioni in più del 2010, assegnati a seguito della soppressione dell'ISAE e del trasferimento delle relative funzioni e del personale all'Istat); le entrate proprie ammontano a 7,3 milioni (in diminuzione pari a circa 900 mila euro, attenuata solo dal raddoppio della provvista relativa a contratti e convenzioni attive) e costituiscono il 3,8% del totale delle risorse al netto delle partite di giro e dei censimenti. Le uscite della gestione finanziaria di competenza, espresse dagli impegni assunti nel corso dell'esercizio 2011, al lordo delle partite di giro e al netto dei censimenti, sono state pari a 199,7 milioni di euro.

La politica di attenta gestione delle risorse ha determinato 13 milioni di euro di minori somme impegnate rispetto alle previsioni. La gestione di competenza dell'anno 2011 ha presentato un disavanzo di 11,4 milioni di euro, in calo rispetto all'anno precedente (23,8 milioni). Alla conclusione dell'esercizio 2011 il bilancio presentava un avanzo di amministrazione pari a 29,4 milioni di euro, 25 dei quali sono stati posti a copertura del disavanzo presunto relativo al 2012.

Nel 2011, anno di svolgimento del Censimento generale della popolazione e delle abitazioni, sono stati utilizzati circa 2200 anni-persona, oltre 100 in più rispetto all'anno precedente. Al lordo delle partite di giro e dei censimenti, le uscite della gestione finanziaria di competenza (impegni assunti nell'esercizio finanziario 2011) risultano quantificate in 456,7 milioni di euro. Nel complesso le spese correnti ammontano a 380 milioni di euro e quelle in conto capitale a 19,0 milioni. Tra le spese di funzionamento (per 160,4 milioni di euro) hanno prevalso gli oneri per il personale, pari a 125,6 milioni (62,9% del totale degli impegni – calcolati al netto dei censimenti), cui vanno aggiunte le indennità al personale cessato dal servizio (13,0 milioni, pari al 6,5% del totale). All'acquisizione di beni e servizi sono stati destinati impegni per 31,1 milioni di euro: 26,1 milioni sono relativi all'attività ordinaria (13,1% del totale) e 5 milioni alla campagna pubblicitaria del Censimento della popolazione e delle abitazioni.

Le spese per interventi sono risultate pari a 220,3 milioni di euro, costituite soprattutto dalle spese correnti connesse alla realizzazione dei censimenti generali (192,0 milioni), cui si affiancano le spese per la raccolta, elaborazione e diffusione dei dati statistici correnti: complessivamente, tali spese sono pari a 28,2 milioni di euro, a loro volta finalizzate alla produzione statistica corrente (19,5 milioni), a progetti di ricerca (3,5 milioni), alla stampa e alla spedizione di modelli statistici (5,1 milioni).

In conto capitale, alle citate indennità per i cessati dal servizio si sommano le spese d'investimento (5,9 milioni), le quali includono impegni per acquisizione di beni informatici (1,8 milioni) e per altre immobilizzazioni materiali (1,2 milioni, di cui 0,8 milioni destinati alla manutenzione straordinaria degli immobili di proprietà).

Tavola 1 - Struttura della spesa corrente e in conto capitale. Anno 2011

AGGREGATI	Gestione di competenza		Cassa
	Previs.ni def.ve	Impegni	Pagamenti
SPESA CORRENTE	391.110.841	380.754.138	327.137.633
Spesa funzionamento (esposte alcune voci)	168.366.641	160.443.761	147.766.327
-oneri per il personale in servizio	126.404.711	125.601.494	119.507.524
-acquisizione di beni di consumo e servizi	34.962.830	31.101.592	24.795.539
-spese pubblicitarie relative ai censimenti	5.000.000	5.000.000	1.653.058
Spesa per interventi (esposte alcune voci)	222.744.200	220.310.377	179.371.305
-raccolta, elabor.ne, diffusione dati statistici	30.318.200	28.183.748	17.847.177
-spese relative ai censimenti	192.000.000	192.000.000	157.144.362
SPESA IN CONTO CAPITALE	22.475.000	18.953.539	16.013.583
Spesa per investimenti	9.175.000	5.953.539	6.695.301
-acquisizione risorse informatiche	2.200.000	1.775.791	2.017.496
-acquisizione risorse strumentali censimenti	3.000.000	3.000.000	2.070.942
-altre immobilizzazioni materiali	3.975.000	1.177.748	2.606.863
Altre spese in conto capitale	13.000.000	13.000.000	9.318.282
Indennità al personale cessato dal servizio	13.000.000	13.000.000	9.318.282
TOTALE	472.911.341	456.671.457	399.785.201
TOTALE al netto delle partite di giro	413.585.841	99.707.677	343.151.215
TOTALE al netto partite giro e censimenti	213.585.841	199.707.677	180.264.973

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

Tavola 2 - Indici di bilancio. Anni 2010-2011 (valori percentuali al lordo e al netto censimenti)

INDICI	2011	2011*	2010	2010*
Autonomia finanziaria (accertamenti entrate proprie /totale)	3,0	6,2	3,1	5,3
Dipendenza finanziaria (entrate da trasferimenti da parte dello Stato / totale)	97,0	93,8	96,9	94,7
Incidenza costo personale dipendente sul totale spese (impegni al netto dell'indennità di buonuscita / totale impegni)	31,4	62,9	35,0	57,7
Incidenza del costo del personale dipendente sulle spese di funzionamento (spese al netto dell'indennità di buonuscita)	78,3	80,8	79,8	81,6
Incidenza del costo complessivo del personale dipendente sul totale delle spese (spesa comprensiva dell'indennità di buonuscita)	34,7	69,4	37,4	61,7
Rigidità della spesa corrente (impegni per spese di personale/accertamenti entrate correnti)	32,3	66,7	37,8	65,6
Equilibrio di bilancio (stanziamenti di entrata / stanziamenti di spesa)	94,8	88,5	89,5	84,3
Equilibrio di bilancio (accertamenti / impegni)	97,5	94,3	93,5	89,9

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

La tavola seguente riporta le previsioni di spesa 2012 aggiornate in sede di Bilancio di previsione 2013 e quelle previste per il 2013.

Tavola 3 - Previsioni di spesa a confronto. Anni 2012-2013 (impegni, migliaia di euro e valori percentuali)

AGGREGATI	Previsioni aggiornate 2012	Val. %	Previsioni 2013	Val. %
SPESA CORRENTE	463.250	95,5	343.763	95,4
Spesa funzionamento	166.098	34,2	164.022	45,6
di cui:				
- oneri per il personale in servizio	124.388	25,6	121.451	33,7
- spese pubblicitarie relative ai censimenti	6.000	1,2	0	0,0
Spese per interventi	297.152	61,2	179.740	49,9
ordinarie	29.152	6,0	29.740	8,3
censuarie	268.000	55,2	150.000	41,6
SPESA IN CONTO CAPITALE	22.015	4,5	16.742	4,6
Investimenti	8.821	1,8	6.242	1,7
ordinari	5.821	1,2	6.242	1,7
censuari	3.000	0,6	0	0,0
Indennità personale cessato dal servizio	13.000	2,7	10.000	2,8
Estinzione debiti diversi	194	0,0	500	0,1
TOTALE	485.265	100,0	360.505	100,0
TOTALE al netto partite di giro e censimenti	208.265		210.505	
TOTALE censimenti	277.000		150.000	

Per l'anno 2013 si prevede il bilancio in pareggio: l'avanzo di amministrazione presunto al 31/12/2012 (pari a circa 10 milioni di euro) dovrebbe trovare impiego nei disavanzi previsti per il 2014 e 2015. La previsione delle entrate (al netto delle partite di giro) risulta pari a circa 360 milioni di euro, di cui 350,6 rappresentate dai trasferimenti statali (97,7% del totale), comprensive di 150 milioni di euro relative ai Censimenti (pari al 41,8% delle entrate complessive). Le entrate proprie previste sono pari a circa 7,7 milioni di euro e rappresentano quasi il 2,1% del totale delle entrate.

Le uscite (sempre al netto delle partite di giro) sono previste pari a 210,5 milioni al netto dei censimenti. Le spese maggiormente rilevanti si prevedono per interventi (179,7 milioni di euro, comprensive di 150 milioni per censimenti) e per funzionamento (164 milioni di euro), mentre le spese in conto capitale sono previste pari ad euro 16,7 milioni di euro, comprensive di 10 milioni per indennità di buonuscita.

3. ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

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

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

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

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

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

D’altra parte, solo un Istituto efficiente può disporre delle flessibilità necessarie per cogliere le nuove opportunità, riorientare i prodotti seguendo l’evoluzione della domanda che, come detto, è apparsa anche nel 2012 in forte crescita, avviare la raccolta di nuove informazioni, integrare i dati esistenti per rispondere a esigenze informative sempre più dettagliate e orientate a comprendere i comportamenti dei singoli soggetti economici e sociali. Su questo l’Istat può e deve fare molto, ponendosi l’obiettivo di sviluppare nuove e avanzate infrastrutture tecniche ed organizzative di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati.

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

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Risorse umane

Al 31 dicembre 2012 il personale in forza presso l’Istituto ammontava a 2.359 unità, in leggera diminuzione rispetto a fine 2011 (2.395 unità). Per ciò che attiene la composizione del personale, il profilo che emerge dai dati è quello di un istituto relativamente giovane (l’età media è di circa 47 anni) e qualificato (circa il 62% del personale è laureato o in possesso di diplomi di specializzazione). La presenza di donne all’interno dell’Istituto si mantiene intorno al 59%. Il personale è aumentato del 2,5% nell’arco di cinque anni (del 4,6% se si considera anche il personale a tempo determinato).

Tavola 4 – Indicatori relativi al personale

Indicatori	31/12/2012	31/12/2011
Età media del personale (anni)	47,0	46,9
Età media dei dirigenti (anni)	57,1	56,1
Tasso medio annuo di crescita unità di personale negli ultimi 5 anni (personale a tempo indeterminato)	0,5	-0,7
Personale a tempo determinato (unità)	369	400
Personale a tempo indeterminato (unità)	1990	1995
Quota del personale a tempo indeterminato	84,4	83,3
Quota di dipendenti in possesso di laurea	62,0	62,0
Quota di dirigenti in possesso di laurea	100,0	100,0
Giornate di formazione (media per dipendente)	1,8	1,9
Quota di personale assunto a tempo determinato sul totale	15,6	16,7
Stipendio medio percepito dai dipendenti (euro)	37.056	36.532

3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali

Risorse tecnologiche

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

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

Sistemi informativi gestionali

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2012 sono stati avviati i lavori del Comitato Sistemi Gestionali, presieduto dal Direttore Generale, e sono state prodotte delle analisi monografiche sui diversi sistemi, che evidenziano nel dettaglio:

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

Sono stati avviati, inoltre, una serie di incontri esterni, sia per conoscere nel dettaglio quali sistemi vengono utilizzati da altri enti e istituzioni che presentano una organizzazione e delle necessità simili a quelle dell'Istituto, sia per capire quali sistemi sono disponibili sul mercato, al fine di individuare potenziali soluzioni utili all'Istat.

Posta elettronica certificata (PEC) e protocollo informatico

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

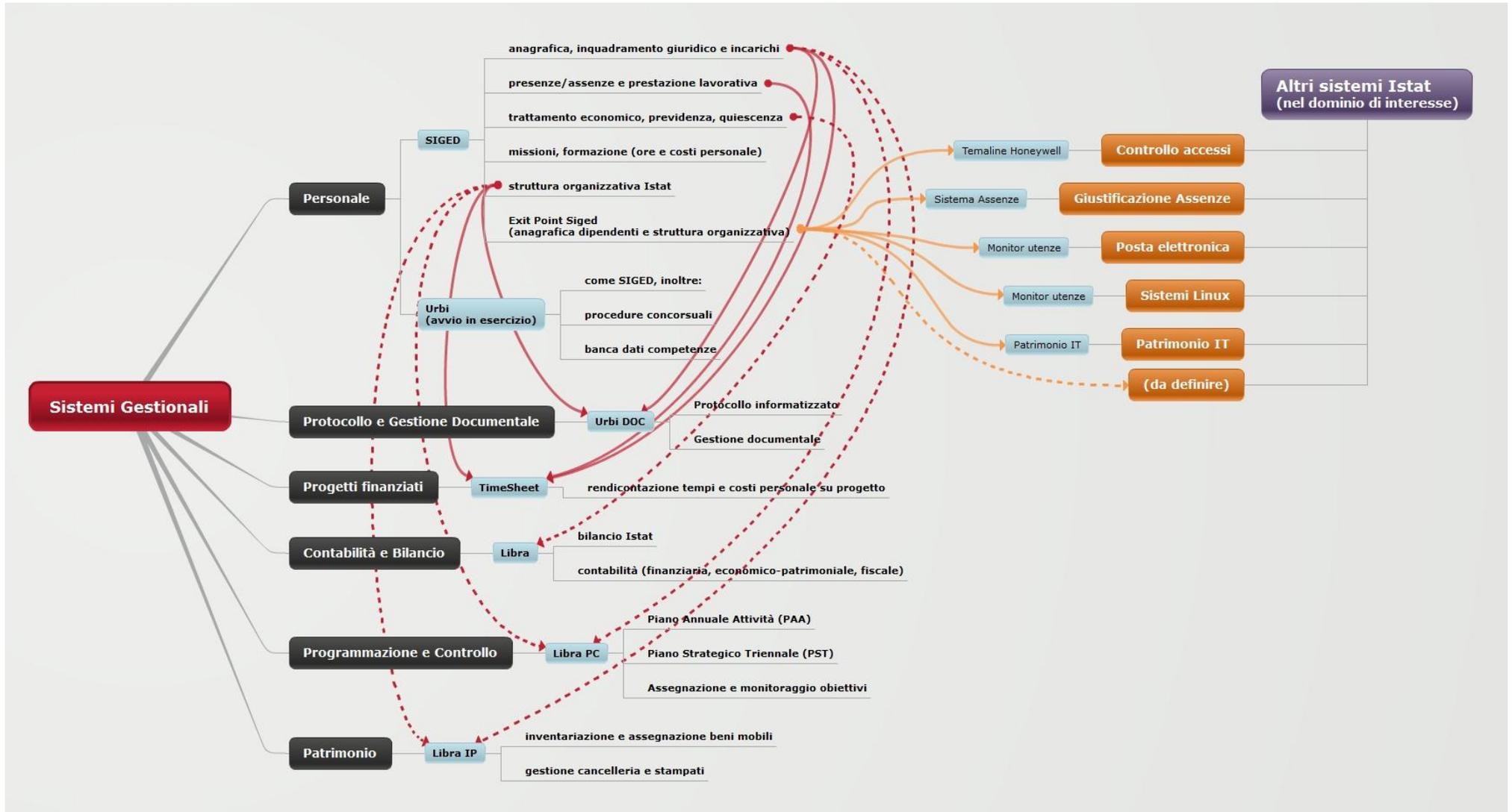
Il nucleo minimo del protocollo informatico è stato attuato mediante il riuso di un'applicazione già acquisita da un'altra amministrazione pubblica.

Tavola 5 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio

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

Schema 2 - Relazioni fra sistemi informativi gestionali

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



4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1 I sistemi di pianificazione

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

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

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

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

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

Il PST e il PAA sono coerenti con il Bilancio di previsione annuale e pluriennale dell'Istat. In particolare, l'approvazione contestuale del PAA e del Bilancio, normalmente nella riunione del Consiglio dell'Istituto di ottobre, consente la definizione del Piano di gestione annuale (PGA), nel quale, oltre a definire le risorse finanziarie a disposizione per l'esercizio successivo, sono rappresentati i "budget" operativi delle strutture e le risorse assegnate ad ogni singolo obiettivo operativo. Recentemente, per disporre a livello di *top management* di istanze di monitoraggio/allerta dei possibili scostamenti rispetto alle attività previste, è stata esteso a tutte le macrostrutture l'utilizzo di un sistema di *early warning* realizzato sulla base del

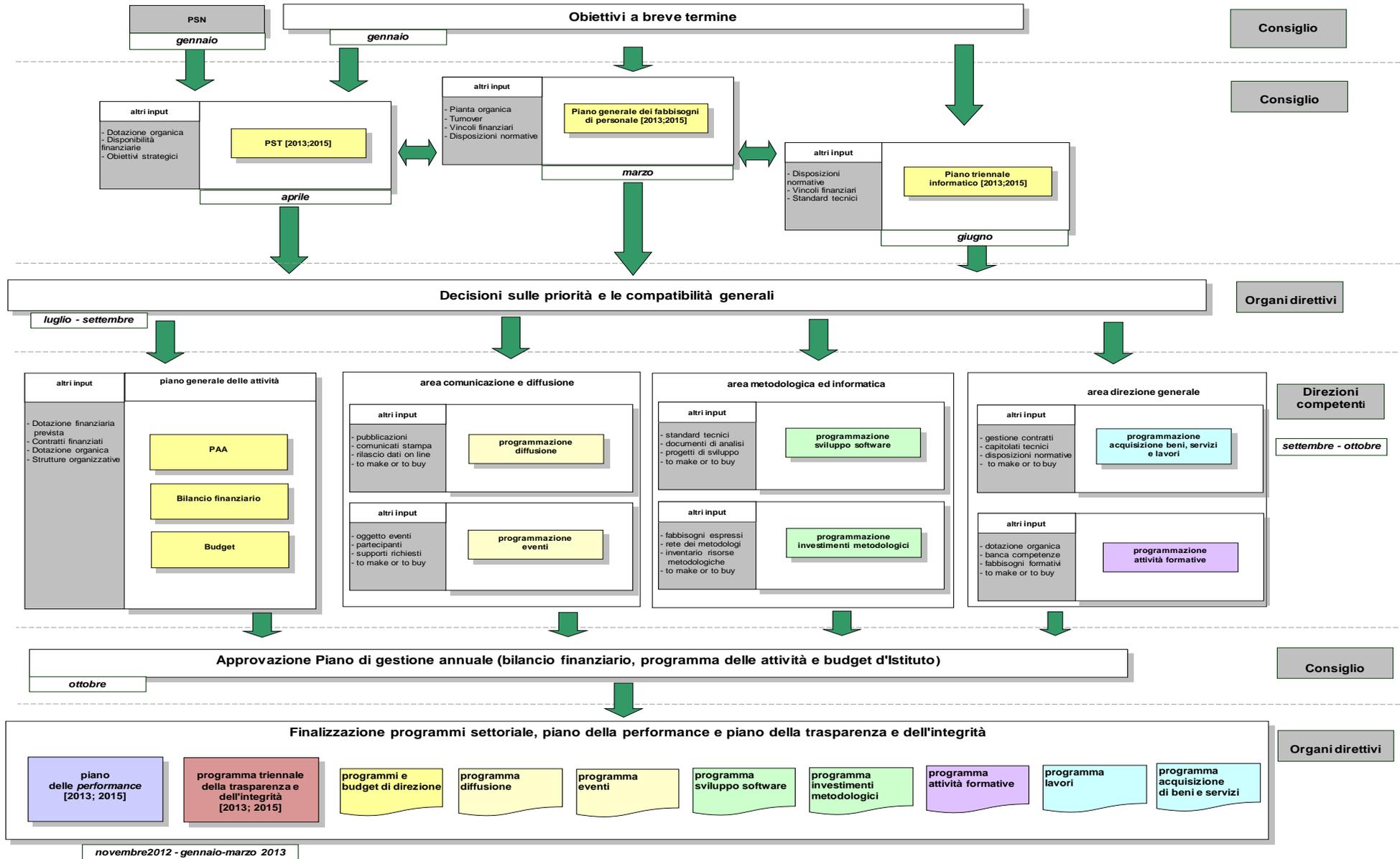
programma di *risk management*, avente l'obiettivo di valutare e condurre azioni immediate di miglioramento.

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

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

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

Schema 3 - Quadro dei Piani



4.2 L'albero della performance

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

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

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

4.3 Il sistema di valutazione della performance

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

Tavola 6 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

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

Segue Tavola 6 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

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

5. GLI OBIETTIVI

Il PST 2013-2015 è stato adottato dal Consiglio il 3 luglio 2012. Su questa base è stato realizzato il Piano Annuale delle Attività (PAA) 2013, definite sulla base delle disponibilità di bilancio, le quali consentono una programmazione in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico e con le nuove attività previste per l'Istituto dalle norme recentemente approvate.

Gli obiettivi a lungo termine, parzialmente rivisti, sono divenuti la griglia di riferimento per la preparazione del Programma strategico triennale (PST), nel quale sono ampiamente discussi. In particolare, alcuni obiettivi maggiormente legati alla *mission* e alla *vision* dell'Istituto sono stati sostanzialmente confermati, benché la loro declinazione più dettagliata individui nuove linee di sviluppo per il prossimo triennio. In altri casi, invece, gli obiettivi costituiscono rivisitazioni (e aggregazioni) di quelli precedenti o novità assolute, come nel caso di quelli orientati alla standardizzazione e industrializzazione dei processi produttivi, alla produzione di dati statistici georeferenziati ad un dettaglio territoriale molto fine, alla valorizzazione dei microdati economici, demografici e sociali, così da aumentare l'offerta informativa per le diverse tipologie di utenti (istituzioni, imprese, organizzazioni non governative, ricercatori).

Basandosi su questo contesto più generale, nella predisposizione del PST 2013-2015 sono state identificate una serie di opportunità su cui investire nel corso del triennio:

- **la standardizzazione e l'industrializzazione dei processi produttivi**, consentita da un più forte coordinamento dello sviluppo delle attività delle diverse strutture tecniche e da un governo efficace del programma di innovazione e modernizzazione dell'Istituto (Stat2015). È questa una tendenza che si sta manifestando in tutti gli Istituti di statistica e l'Istat è tra quelli che guidano le iniziative internazionali in materia;
- **un diverso rapporto con il "mercato"**, sia per l'acquisto, sia per la fornitura di beni e servizi. Passi avanti sono stati fatti nei confronti dei fornitori, non solo in ambito statistico: l'esperienza ha mostrato i potenziali vantaggi (anche in termini di qualità dell'informazione prodotta) di un approccio "*buy*" (cioè dell'acquisto sul mercato di servizi e non sullo sviluppo diretto di questi ultimi), ma anche le limitate capacità dell'Istituto nella gestione di rapporti complessi con i fornitori e le difficoltà che si incontrano a fronte di penuria sul mercato dei servizi necessari all'Istat ad un livello di qualità adeguato. Peraltro, se si escludono le convenzioni con diversi Ministeri per lo svolgimento di indagini in partnership e la partecipazione ai progetti della Commissione Europea, l'Istituto non si è mai posto seriamente il tema della fornitura di servizi di mercato. Questa opportunità va coltivata nei prossimi anni, anche grazie alle nuove potenzialità fornite dallo sviluppo degli archivi amministrativi e statistici;
- **il passaggio dell'informazione statistica da un "servizio di nicchia" ad una *commodity*** capace di generare servizi ad alto valore aggiunto e di orientare i comportamenti individuali, sociali e politici. Ci si riferisce qui ai temi della diffusione, della comunicazione, della formazione, della cultura statistica, e del ruolo di leadership che un Istituto di statistica è chiamato a svolgere nella "società della conoscenza", utilizzando tutti gli strumenti tecnologici ed educativi disponibili, nonché sfruttando a fondo le possibili partnership con i soggetti più avanzati nei rispettivi campi. Le iniziative finora avviate con le società scientifiche, con i mezzi di comunicazione, con enti pubblici e privati, con le reti della società civile hanno dimostrato non solo una grande disponibilità alla collaborazione,

ma anche che i vincoli allo sviluppo di tali attività dipendono principalmente dalle risorse a disposizione dell'Istituto;

- **la revisione delle attività in essere valutandone l'allineamento rispetto alle priorità strategiche, così da eliminarne alcune a favore di nuovi sviluppi più importanti.** Un tale processo è notoriamente difficile, a causa di resistenze culturali, ma anche per l'obiettivo complessità della materia. Ciononostante, tale analisi va condotta nella consapevolezza dei vincoli comunque imposti alle pubbliche amministrazioni e delle altre sfide prima ricordate e del ruolo che l'innovazione e la modernizzazione dei processi può avere nel ridisegno delle attività. Tutte le strutture dell'Istituto vanno coinvolte in questo esercizio, già parzialmente realizzato due anni fa, integrando l'approccio *bottom-up* con quello *top-down*, nel quale i Dipartimenti svolgono un ruolo fondamentale di selezione delle priorità. Il coordinamento delle priorità strategiche deve avvenire attraverso la gestione del portafoglio progetti di innovazione da parte del top management in linea con gli obiettivi *corporate* e le risorse assegnate.

5.1 Gli obiettivi strategici

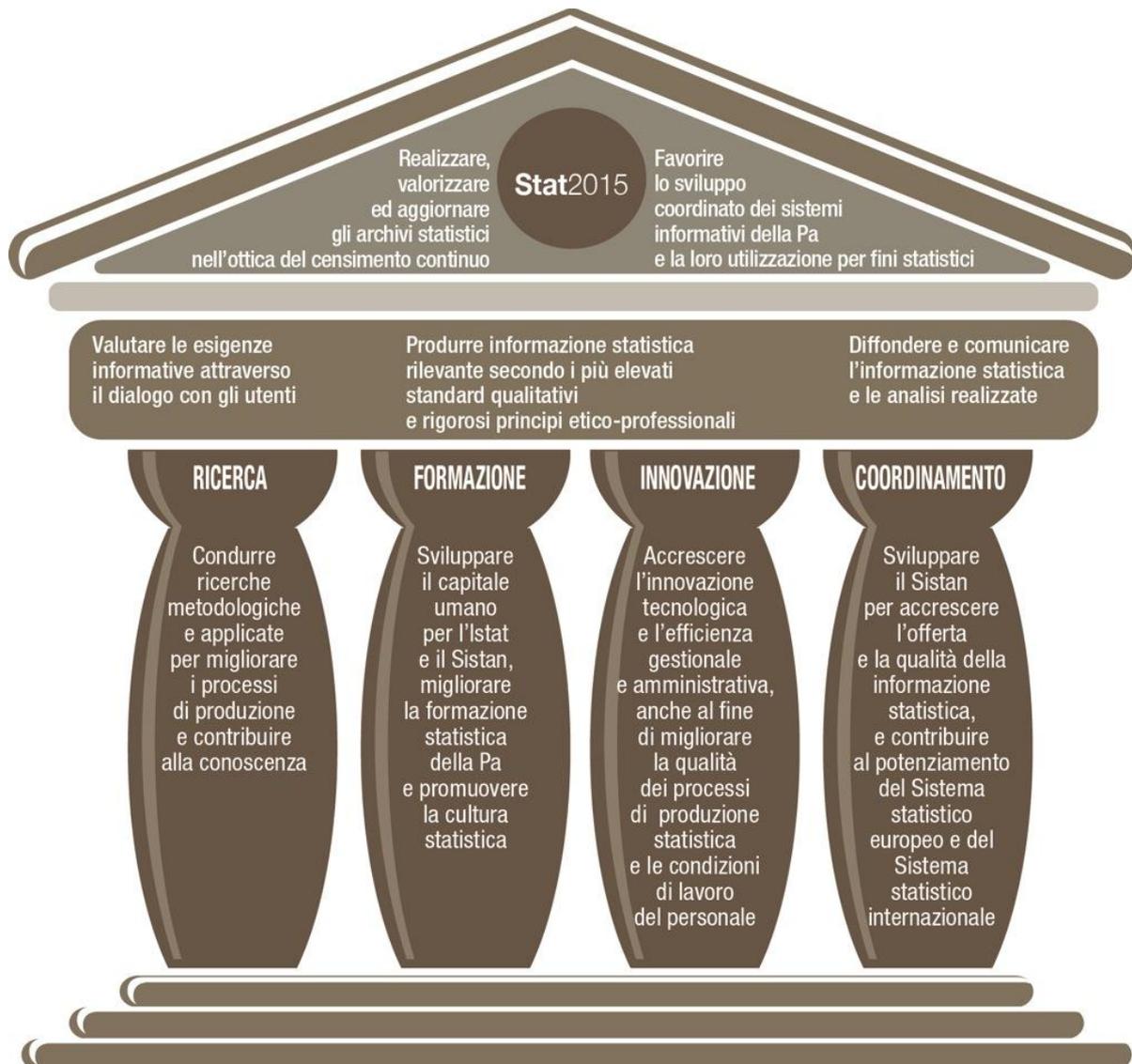
Gli obiettivi strategici, così come definiti e proposti per il triennio 2013-2015 dal PST sono i seguenti:

1. valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti;
2. produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali;
3. diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche;
4. condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia;
5. sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese;
6. accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto;
7. sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo e del Sistema Statistico Internazionale;
8. realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale;
9. completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell'ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali;

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

Nella Tavola 7 i dieci obiettivi strategici delineati nel PST 2013-2015 sono presentati in relazione agli *outcome* che derivano direttamente dalla *mission* e dalla *vision* stabiliti nel 2009, mentre nella Tavola 8 essi sono presentati insieme a quelli a breve termine. Come si vede, molti obiettivi strategici contribuiscono a più risultati finali, il che dimostra come i primi siano stati individuati tenendo conto di un quadro concettuale coerente ed integrato del ruolo dell'Istituto nella società. Utilizzando la metafora dell'Istat come "luogo della conoscenza",

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



gli obiettivi strategici proposti riguardano:

- i tre ambiti di particolare rilievo su cui si intende puntare nel prossimo triennio: il progetto Stat2015, lo sviluppo dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e

del coordinamento della modulistica amministrativa, lo sviluppo degli archivi delle unità e la preparazione dei “censimenti continui”;

- gli ingredienti chiave del processo di produzione: analisi della domanda, produzione dell’informazione, diffusione e comunicazione di quest’ultima;
- i quattro pilastri su cui si basa il processo di produzione: ricerca, formazione, innovazione e coordinamento.

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

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

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

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

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

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

Questo aspetto rappresenta il cuore dell’attività dell’Istituto, e il miglior riconoscimento dell’eccellenza dell’Istat in questo campo è rappresentato dai lusinghieri risultati ottenuti nell’ultimo biennio in termini di sempre maggior utilizzo della produzione realizzata. Il potenziamento della politica sui controlli di qualità e sulla documentazione, la ristrutturazione di numerosi processi produttivi, l’estensione dell’uso di sistemi di monitoraggio delle rilevazioni sempre più efficienti, l’accelerazione della transizione alle rilevazioni CAPI e CATI presso le famiglie, la copertura di nuovi fenomeni, il miglioramento

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

Il sistema delle statistiche economiche subirà un'accelerazione del cambiamento attraverso la modernizzazione dei sistemi di acquisizione e scambio di dati con i rispondenti, l'uso massivo di dati amministrativi a fini statistici, l'aumento della copertura informativa dei fenomeni economici, la produzione di prodotti complessi e integrati sugli aspetti strutturali e congiunturali dell'economia, ivi compresi quelli orientati all'analisi microeconomica. Verrà rivista la contabilità nazionale, secondo gli standard contenuti nel nuovo Sistema dei conti nazionali concordato a livello internazionale e europeo.

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

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

L'Istat ha visto aumentare notevolmente la propria capacità di diffondere e comunicare l'informazione statistica (si veda la Tavola 2). Lo sviluppo di nuove infrastrutture di diffusione di macrodati e microdati ha migliorato significativamente la fruibilità dell'informazione prodotta, il che ha generato, a sua volta, una vera e propria impennata del suo utilizzo da parte della società (si veda la Tavola 1). Anche la distribuzione di microdati per la ricerca ha visto un forte incremento. Il nuovo sito web messo a disposizione dell'utenza nel 2011 ha reso più agevolmente identificabile e fruibile l'informazione. I media hanno apprezzato i cambiamenti apportati alla politica di comunicazione, dando una visibilità ai dati prodotti dall'Istituto e ai suoi ricercatori mai avuta nel passato. Nei prossimi tre anni l'Istituto deve continuare ad investire in questo campo, rafforzando la posizione centrale di contribuente allo sviluppo di una conoscenza condivisa sui temi ambientali, sociali ed economici, compresi quelli emergenti.

La diffusione dei dati censuari rappresenta una straordinaria opportunità per raggiungere nuovi pubblici, per contestualizzare l'informazione locale in un quadro comparativo

coerente, aiutare gli operatori economici pubblici e privati a definire nuove opportunità di business, e per sostenere la funzione formativa a livello locale verso le nuove generazioni, con strumenti innovativi e adeguati alle aspettative della *digital native generation*. Nuovi strumenti di visualizzazione (grafici, sistemi informativi geografici, ecc.) verranno sviluppati per consentire agli utenti una più agevole comprensione dei fenomeni che caratterizzano l'economia e la società italiana. L'utilizzazione dei *social networks* per raggiungere un pubblico sempre più vasto, soprattutto formato da giovani, diventerà prassi corrente dell'Istituto. La produzione di videoclip in occasione della pubblicazione di dati di particolare rilievo verrà sperimentata e, se ritenuto opportuno, estesa anche ad altri prodotti. Lo sviluppo di pubblicazioni a carattere divulgativo su tematiche specifiche e di sistemi informativi tematici consentirà di mettere a disposizione di un pubblico più vasto il patrimonio informativo dell'Istituto. Allo stesso tempo, dovrà essere intensificata l'attività di produzione di informazioni utili per la ricerca scientifica (microdati), nonché la collaborazione con istituti di ricerca e università per rendere sempre più fruibile, anche a livello internazionale, il patrimonio informativo dell'Istat e del Sistan.

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

L'Istat è un ente di ricerca, di diritto e di fatto. Esso contribuisce al sistema degli Enti pubblici di ricerca operanti in Italia, pilastro fondamentale di una società e un'economia basata sulla conoscenza. Negli ultimi anni sono stati realizzati diversi passi in avanti grazie al potenziamento delle interrelazioni esistenti con il mondo della ricerca, pubblica e privata, lo sviluppo della rete per l'attività metodologica e la costituzione di centri di competenza all'interno dell'Istituto, l'organizzazione di eventi per il confronto con i ricercatori nazionali e internazionali, nonché con l'intensa partecipazione a progetti nazionali ed internazionali di ricerca in campo statistico (e non solo) e, infine, grazie allo sviluppo di prodotti software generalizzati. Nei prossimi tre anni l'Istituto dovrà continuare a migliorare l'organizzazione interna della ricerca, soprattutto di quella di medio termine. I convegni annuali basati su progetti di analisi, sviluppati a partire dall'analisi dei microdati, possono contribuire ad elevare la qualità della ricerca, soprattutto di quella applicata, e la costituzione della Rete della ricerca socio-economica potrà portare una maggiore integrazione di quest'ultima, al di là dei confini settoriali. Il rilancio del Rapporto Annuale realizzato in questi anni deve vedere lo sviluppo di ulteriori prodotti di elevata qualità: il futuro Rapporto sul benessere dell'Italia può costituire un'importante opportunità, da cogliere appieno.

L'andata a regime delle attività di previsione economica e di analisi delle politiche pubbliche, attribuite all'Istat a seguito della soppressione dell'ISAE, costituirà un'importante opportunità per lo sviluppo di innovative ricerche di carattere metodologico e applicato. D'altra parte, essa costituirà anche una sfida impegnativa per la cultura dell'Istituto, e richiederà particolare attenzione anche sul piano della comunicazione esterna e interna.

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

Le recenti decisioni del Governo sulla riduzione delle spese per formazione del personale rappresentano un rischio notevole per le attività della neonata Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche. D'altra parte, la nascita della Scuola è stata salutata molto positivamente dalle istituzioni universitarie e da strutture omologhe e l'anno in corso vedrà un notevole fiorire di attività congiunte. Anche sul piano della diffusione della cultura statistica, e al di là del successo della Giornata nazionale della statistica, le esperienze pilota realizzate di recente confermano l'enorme potenziale che l'Istituto deve riuscire a sfruttare adeguatamente. Nei prossimi tre anni va, in primo luogo, consolidata la collaborazione con le altre scuole del settore pubblico (SSPA, Scuola Vanoni, Scuola del Ministero dell'Interno, ecc.), così da potenziare la formazione nei confronti della dirigenza pubblica. Specularmente, va migliorata (anche grazie a tali collaborazioni) la formazione del personale dell'Istituto, secondo quanto previsto dal Piano di formazione recentemente ridefinito sulla base delle esigenze delle diverse strutture. Stabilire sinergie con altri enti pubblici e privati diventa vitale per il futuro di questa funzione, e nei prossimi tre anni diverse iniziative verranno avviate in questa direzione, sia nei confronti della dirigenza attuale, sia verso il cosiddetto middle-management (ad esempio, i responsabili di unità operativa), cioè della dirigenza di domani. Specifiche azioni verranno svolte nei confronti dei mezzi di comunicazione e del pubblico più giovane per accrescere la cultura statistica, anche in corrispondenza con la diffusione dei dati censuari. L'avvio, nel corso del triennio, dei primi corsi del Master europeo in statistica ufficiale (il cui progetto è stato sviluppato da un network di Istituti di statistica e Università, sotto il nostro coordinamento) offrirà una straordinaria opportunità per potenziare la qualità del capitale umano dell'Istat (e di altre pubbliche amministrazioni), in una prospettiva internazionale oggi indispensabile.

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

L'aumento dell'efficienza dell'Istituto è una condizione necessaria per la sua sopravvivenza a medio e lungo termine e per il governo dell'ambiziosa agenda di trasformazione dei processi produttivi. La riorganizzazione operata nell'ultimo biennio va nella direzione di una maggiore integrazione tra le strutture informatiche e di produzione, di un potenziamento dell'innovazione tecnologica, di una razionalizzazione dei processi produttivi e dei flussi dei dati e dei metadati. Analogamente, le iniziative volte ad aumentare l'efficienza delle attività giuridiche e amministrative hanno consentito di svolgere i censimenti, migliorare il supporto alle attività statistiche, gestire l'intenso reclutamento di personale, avviare iniziative fortemente innovative come il risk management. D'altra parte, gli investimenti fatti per il miglioramento delle sedi di lavoro ha consentito di superare problemi che incidevano sulle condizioni quotidiane di lavoro del personale e sul benessere organizzativo.

L'innovazione tecnologica finalizzata al miglioramento della *governance* e all'industrializzazione dei processi produttivi si basa principalmente sulle indicazioni provenienti dal rapporto di audit informatico. I principali interventi previsti riguardano: la revisione dei modelli di progettazione e gestione dei sistemi informativi per adeguarli agli standard internazionali e alle *best practices* di riferimento; la formazione mirata ai responsabili dei processi ICT sugli standard; la revisione e industrializzazione di processi di produzione critici.

Nel prossimo triennio l'innovazione e la razionalizzazione dei processi amministrativi e gestionali deve continuare ad essere una delle priorità dell'Istituto, per liberare risorse, aumentare la produttività, rendere l'Istat più flessibile ed in grado di cogliere le opportunità che si presenteranno. Lo snellimento delle procedure interne e l'ulteriore miglioramento degli strumenti di programmazione, gestione e rendicontazione si devono sposare con una forte azione di dematerializzazione dei flussi informativi e gestionali. In questo ambito, la continua innovazione nelle infrastrutture tecnologiche e nel software gestionale deve accompagnare questo processo. Così come già previsto per la funzione informatica, l'Istituto ha bisogno di avviare un progetto di *change management* in questo campo, anche con l'aiuto di risorse qualificate esterne, così da conseguire, entro il 2015, un significativo "salto qualitativo" nel funzionamento dell'apparato amministrativo e gestionale dell'Istituto. Vanno potenziate le opportunità di mobilità del personale, con adeguata riqualificazione e formazione, soprattutto nei confronti dei dipendenti a più elevata anzianità di servizio, la cui permanenza presso l'Istituto verrà prolungata a seguito della riforma delle pensioni. Infine, ma non meno importante, la politica volta al miglioramento degli ambienti di lavoro e alla riduzione dell'impatto ambientale dell'Istat va proseguita con decisione, sia per le sedi romane, sia per quelle territoriali: in questo contesto, verranno regolarmente condotte le rilevazioni (previste anche dalla normativa vigente) sulla qualità dei servizi interni e sul benessere organizzativo.

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

Lo sviluppo dei nuovi strumenti per il coordinamento del Sistema statistico nazionale (Sistan) e il miglioramento della qualità dell'informazione prodotta (Codice della statistica ufficiale, *peer review*, linee-guida sulla diffusione, Commissione per il coordinamento della modulistica amministrativa) rappresentano importanti opportunità da cogliere appieno per migliorare il suo funzionamento. Parallelamente, lo sviluppo del nuovo sito web, lo sviluppo di web service per le classificazioni, l'utilizzo del *data warehouse* I.Stat da parte di enti del Sistema e altri strumenti generalizzati messi a disposizione di questi ultimi, possono consentire un significativo salto di carattere tecnologico. L'Istat è fortemente impegnato anche nello sviluppo del Sistema Statistico Europeo, attraverso sia il contributo di carattere strategico fornito in numerosi comitati dell'Eurostat, sia con gli altrettanto numerosi progetti di ricerca (Essnet) e i due progetti FP7 che coordina o a cui partecipa. Inoltre, svolge un ruolo rilevante nello sviluppo della statistica ufficiale internazionale, attraverso il suo impegno in sede OCSE e Nazioni Unite.

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

Nei prossimi tre anni la sfida maggiore del Sistema Statistico Europeo sarà quella di trovare un nuovo assetto organizzativo basato sulla "vision" proposta dall'Eurostat, il che comporta la realizzazione di infrastrutture comuni europee (per la diffusione dei censimenti, la realizzazione del registro dei gruppi europei, la creazione di una rete di laboratori per l'accesso ai microdati, ecc.), nonché lo sviluppo di azioni simili a quelle inserite nel Programma Stat2015, tutte attività che vedranno l'Istat impegnato direttamente in vario modo. Sul piano istituzionale, l'Istituto si impegnerà per la costruzione di un Sistema europeo degli istituti di statistica, più forte sul piano delle risorse e dotato di una piena autonomia scientifica e operativa, così da svolgere al meglio una funzione chiave per lo sviluppo della democrazia nella società dell'informazione.

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

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

Nei prossimi tre anni vanno realizzate le attività preparatorie per rendere operativo un sistema di "censimento continuo" di tutti i soggetti, in grado non solo di migliorare la qualità delle statistiche correnti, ma anche di fornire agli enti e alle comunità locali uno strumento informativo aggiornato e dettagliato, in grado di dar conto dell'evoluzione temporale delle principali variabili economiche e sociali a livello comunale (e, laddove opportuno, sub-comunale). In particolare, il passaggio ad un censimento continuo della popolazione ha forti implicazioni di carattere finanziario, organizzativo e metodologico: di

conseguenza, nei prossimi tre anni sarà necessario sviluppare le relazioni istituzionali, condurre gli studi metodologici opportuni, disegnare una rete di rilevazione adeguata, così da avviare entro il 2015 la pubblicazione dei dati provenienti dal nuovo sistema.

Infine, la disponibilità di archivi statistici degli individui e delle famiglie apre la strada allo sviluppo di rilevazioni statistiche su fenomeni sociali ed economici coordinate e ad una maggiore integrazione tra fonti d'indagine e fonti amministrative, consentendo la realizzazione di prodotti informativi fortemente innovativi, anche in un'ottica longitudinale.

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

I numerosi progetti sviluppati nell'ultimo biennio, volti al miglioramento dell'organizzazione dei processi statistici (raccolta, elaborazione, ecc.), alla definizione di standard di qualità per l'informazione prodotta, alla realizzazione di infrastrutture avanzate per la fornitura di dati e metadati agli utenti, sono stati integrati all'interno del “Programma Stat2015”. Tutto questo permetterà all'Istituto di operare in modo più efficiente e in linea con le migliori pratiche internazionali attraverso un ambizioso progetto di innovazione e modernizzazione delle modalità di produzione dell'informazione statistica secondo gli obiettivi di standardizzazione e industrializzazione dei processi produttivi. Nei prossimi tre anni il progetto va rafforzato sul piano della *governance*, per assicurare che tutti i suoi elementi diventino coerenti, e su quello dei contenuti (ad esempio, per ciò che concerne i metadati), investendo in un'adeguata comunicazione interna ed esterna, così da assicurare il pieno coinvolgimento di tutte le strutture. Gli obiettivi strategici del programma di innovazione saranno centrali nella programmazione degli investimenti tecnologici e metodologici dei prossimi anni. Quello delle regole di conduzione delle attività statistiche, anche in un'ottica di Sistema statistico nazionale e in coerenza con quanto programmato per il Sistema statistico europeo. In particolare, la riflessione in atto a livello internazionale sulle caratteristiche future degli istituti nazionali di statistica deve trovare adeguato riflesso anche a livello nazionale, guidando lo sviluppo di nuovi servizi e, quindi, di nuovi processi.

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

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

L'Istat gioca un ruolo attivo nella diffusione degli standard internazionali SDMX e XBRL per lo scambio dei dati tra pubbliche amministrazioni e tra queste ultime e le imprese, in collaborazione con DigitPA e le altre istituzioni operanti in questo campo. Il lavoro avviato di coordinamento della modulistica amministrativa, volto a massimizzare l'integrabilità dei dati raccolti e la loro riutilizzabilità a fini statistici, è estremamente promettente, anche se la tendenza alla riduzione degli oneri amministrativi sulle imprese e i cittadini può mettere a rischio fonti che oggi sono utilizzate a fini statistici.

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

5.2 I principali risultati attesi per il triennio 2013-2015

Come anticipato, la Tavola 7 riporta la matrice contenuta nel PST 2013-2015 tra obiettivi strategici e gli *outcome* attesi derivanti dalle attività dell'Istituto, individuati a partire dalla *mission* e dalla *vision*. Nella Tavola 8, invece, è mostrata la relazione che intercorre tra gli obiettivi strategici (a lungo termine) e quelli di breve termine, definiti in sede di PAA.

La definizione delle attività previste per il 2013 è stata effettuata sulla base delle disponibilità di bilancio, le quali consentono una programmazione in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico, nonché con le nuove attività previste per l'Istituto dalla norme recentemente approvate, in primo luogo il passaggio al censimento continuo della popolazione e delle abitazioni. Il PAA 2013 tiene conto della entrata a regime della nuova struttura organizzativa dell'Istituto che ha consentito una programmazione per l'anno coerente con l'integrazione verticale delle attività all'interno di ogni Dipartimento e con l'integrazione orizzontale delle attività tra le strutture dell'Istituto. Ciò ha permesso di riorientare le risorse con un maggiore focus strategico e di alimentare sinergie trasversali che sfruttano le esternalità positive e le economie di scala ai fini di una maggiore efficienza.

Va poi notato come il PAA 2013 sia stato fortemente influenzato dalle risultanze del Sistema di Gestione dei Rischi organizzativi (*risk management*), sviluppato allo scopo di incentivare pratiche organizzative e di controllo fondate sulla pianificazione tempestiva delle attività, anticipando gli eventuali ostacoli al conseguimento degli obiettivi, in luogo della logica sistematica dell'urgenza. Per la realizzazione del Sistema è stato applicato progressivamente a tutti i settori organizzativi lo standard internazionale "*Enterprise Risk Management Conceptual Framework (ERM): Internal Control-Integrated Control*", elaborato dal *Committee of Sponsoring Organizations (Co.S.O.)* nel 2004, introdotto con successo in altre realtà della pubblica amministrazione Italiana.

La catalogazione degli eventi critici ha consentito di evidenziare alcune aree di intervento sulle quali, per complessità, ricorrenza e trasversalità delle problematiche rilevate, l'Istituto intende concentrare l'impegno realizzativo in via prioritaria nel prossimo futuro. La pianificazione

dettagliata degli interventi correttivi proposti dalle strutture interpellate, nodo di interconnessione tra la fase progettuale e la fase corrente di applicazione del Sistema di Risk Management, è stata fondamentale per la preparazione del PAA, il quale contiene oltre 100 iniziative specifiche, le quali saranno sottoposte a monitoraggio.

5.3 Prospettive per il 2013

Il 2013 si presenta come cruciale per l'Istat, anche in vista dello sviluppo del progetto programma di modernizzazione "Stat2015", che rappresenta la cornice delle innovazioni metodologiche, tecnologiche, tematiche e organizzative che guideranno l'Istat nei prossimi anni. In questo contesto la strategia dell'Istituto sarà finalizzata a modificare i processi di produzione statistica nell'ottica della standardizzazione e industrializzazione in coerenza con gli standard internazionali e per favorire la riduzione dei costi, la migliore qualità dell'informazione, la digitalizzazione dei processi ed il riuso all'interno del Sistan di servizi, prodotti e infrastrutture.

Le principali linee di sviluppo sono:

- costruzione di un **sistema integrato di metadati** che consenta un arricchimento dell'informazione statistica prodotta ed maggiore efficienza nei processi di produzione dei dati;
- progressiva **digitalizzazione dei processi di acquisizione dei dati**, passaggio a tecniche paperless per le indagini sulle famiglie, acquisizione telematica dei dati amministrativi utilizzati nella produzione dell'informazione statistica e la costruzione delle infrastrutture per l'implementazione del censimento continuo attraverso integrazione di dati amministrativi e dati rilevati attraverso indagini campionarie con modalità *paperless*;
- primo impianto **dell'Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane** che si baserà sulle informazioni relative agli indirizzi geocodificati alle sezioni di censimento raccolti nel corso del 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni;
- realizzazione sperimentale di un sistema integrato di **microdati economici e demo-sociali** che permetta l'arricchimento dell'informazione statistica prodotta dal Sistan con riferimento ad aree territoriali fino a livello comunale e subcomunale, grazie a innovative tecniche di integrazione di grandi basi dati di fonte amministrativa;
- avvio della fase sperimentale del **portale delle imprese**, e la contestuale alla rilevazione multiscopo sulle unità complesse, che costituisce un'opportunità straordinaria non solo per aumentare l'efficienza dei processi di raccolta dei dati, ma anche per definire "flussi di ritorno" dei dati economici alle imprese;
- avvio di progetti di sperimentazione e partnership con soggetti internazionali della potenzialità di **nuove fonti** di dati, quali ad esempio i cosiddetti Big Data raccolti su diversi canali (rete, sensori e dispositivi connessi alla rete mobile). Ulteriore sperimentazione in materia di *open data* attraverso l'analisi dell'integrazione semantica dei dati in standard *Linked Open Data*;

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

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

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

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

- ricorso a strumenti **software standard**, per l'implementazione di metodi di analisi dei dati da utilizzare nel processo di produzione statistica, che abbiano requisiti di **interoperabilità e riuso**, e rafforzamento dell'**architettura tecnologica, metodologica e organizzativa** dei processi produttivi dell'istituto, in coerenza con i criteri dell'*Enterprise Architecture* adottata nel 2012.
- sviluppo dei **sistemi di diffusione dei dati** attraverso l'industrializzazione e l'integrazione dei processi di alimentazione del *datawarehouse* I.stat;
- costruzione del **Sistan-hub** per la diffusione dei dati del Sistan, che nasce con l'obiettivo di ampliare e integrare le numerose informazioni che già correntemente l'Istat mette a disposizione a livello regionale, con quelle prodotte e pubblicate dalle singole amministrazioni, in una logica "di sistema" ed in tal senso contributo alle iniziative pubbliche sugli Open Data;
- sviluppo ulteriore di sistemi di **infografica e geo-visualizzazione** dei dati per favorire l'utilizzo integrato delle informazioni da parte dell'utente;
- ulteriore sviluppo di strumenti di diffusione dei dati e servizi **/applicazioni per mobile/tablet**;
- rafforzamento degli strumenti per l'accesso da parte dei ricercatori ai file di **microdati** con la costruzione del Data Archive, la predisposizione di public use file direttamente sul sito web dell'Istat e iniziative per favorire l'accesso ai microdati tramite la rete di laboratori ADELE;
- rafforzamento di metodologie e strumenti per l'analisi della qualità delle **fonti amministrative** utilizzate nei processi statistici;
- analisi strutturata della domanda dell'**utenza dei servizi e prodotti dell'informazione statistica** attraverso il rafforzamento dell'operato della CUIS;
- radicale cambiamento delle modalità di **interazione tra statistica ufficiale e sistema delle imprese** e la realizzazione del portale di acquisizione/restituzione di informazioni dalle imprese;
- innovazione di carattere metodologico e di uso delle fonti che porterà, nel 2013, ad un rilevante incremento della quantità e qualità di dati diffusi sui **risultati economici delle imprese**, mediante il ricorso massiccio a fonti amministrative e metodologie innovative. Oltre all'estensione e profondità degli indicatori, vi sarà una consistente riduzione dell'onere statistico sulle imprese, grazie all'aumento di coerenza del sistema delle statistiche economiche.
- notevole aumento della **quantità e qualità dell'informazione statistica** messa a disposizione dell'utenza, reso possibile grazie alle innovazioni metodologiche, tecnologiche e organizzative introdotte nei processi di produzione. Proseguirà la tendenza all'innalzamento del grado di copertura delle indagini congiunturali sui servizi; verrà avviato il rilascio di dati congiunturali sui prezzi all'importazione; l'intero sistema degli indicatori congiunturali beneficerà del ribasamento al 2010 degli indicatori, aumentando quindi la propria capacità di rappresentazione degli andamenti economici; aumenterà la frequenza di rilascio dei dati di contabilità nazionale rivisti per tenere conto del grado di aggiornamento dei dati di base;
- **revisione contabilità nazionale** con introduzione del SEC2010;

- sviluppo **progetto BES** anche a livello locale URBES. Avvio attività di ricerca con agenzia digitale per la costruzione di un sistema informativo per misurare il progresso verso la costruzione di “comunità intelligenti”;
- per le **iniziative per la divulgazione** della cultura statistica, si amplieranno i progetti con le scuole dei diversi ordini e gradi, in collaborazione con partner istituzionali e privati. La modalità privilegiata di lavoro è di sviluppare esperienze pilota nelle scuole con il supporto degli esperti Istat al fine di valutarle, standardizzarle e diffonderle via web per disseminare le *best practices*;
- è in fase di completamento (rilascio estate 2013) una piattaforma web progettata per avvicinare gli studenti, a partire dalle medie superiori, alla statistica ufficiale, attraverso un percorso laboratoriale e materiali didattici strutturati. La piattaforma già realizzata è frutto di una interessante sinergia tra l’Istituto e il mondo accademico. I nuovi moduli, erogati con modalità innovative (primo esempio, l’uso di “R”) favoriscono il collegamento dell’Istat con la comunità scientifica, contribuendo alla **crescita delle competenze sugli strumenti statistici**;
- revisione della **normativa comunitaria in campo statistico**, che rappresenta l’occasione per un ulteriore rafforzamento della posizione di indipendenza dell’Istat, anche se l’Istituto già gode di molte delle condizioni che si intendono fissare per legge con la revisione del regolamento CE 223/2009;
- consolidamento dell’attività di **previsione economica** con l’inserimento nel calendario dei comunicati stampa delle due release annuali e il proseguimento dell’attività di **valutazione delle politiche pubbliche** attraverso la sviluppo ulteriore dei modelli di microsimulazione sulle famiglie e uno sulle imprese e di nuovi moduli del modello di previsione macroeconomica per cogliere le relazioni tra economia, energia e ambiente;
- potenziamento della comunicazione (anche per i media) nell’ottica del web 2.0, nonché il contributo allo sviluppo del movimento Open Data e alla nascita del cosiddetto Data Journalism, che possono contribuire in modo decisivo al miglioramento del dibattito pubblico e alla conoscenza dei fenomeni economici e sociali nella popolazione italiana e non solo, trasformando l’Istat nella “**casa comune della conoscenza**”;
- conclusione della tornata censuaria con la **realizzazione del Censimento dell’Industria e servizi** e soprattutto la messa a disposizione degli utenti (soprattutto degli enti locali) di una massa straordinaria di informazioni indispensabili per il miglioramento dell’efficienza delle amministrazioni e dei servizi forniti ai cittadini;
- miglioramento della gestione e della *governance* dei servizi informatici (**change management**) con il supporto di un partner esterno;
- miglioramento della **qualità dei servizi informatici** offerti all’utenza il consolidamento dei server, la pianificazione e realizzazione entro il 2013 del sito di *disaster recovery* e *business continuity* del sistema informatico dell’Istituto;
- miglioramento dei processi di acquisizioni beni e servizi ICT con il progressivo incremento nell’utilizzo di strumenti messi a disposizione dal mercato elettronico;
- verrà terminata la registrazione dei questionari cartacei del 15° Censimento della popolazione e delle abitazioni a cura di Postel e completate in Istat le complesse operazioni di controllo, correzione e validazione dei dati per la successiva **produzione del data**

warehouse finale contenente tutte le informazioni attese, prevista entro il primo semestre del 2014;

- verrà pubblicato il primo **rapporto sul benessere**, frutto del lavoro condiviso con il CNEL, la società civile e la comunità scientifica condotto negli ultimi due anni;
- verrà realizzata la seconda edizione dell'indagine sull'**inserimento professionale** dei dottori di ricerca e le rilevazioni pilota sull'inserimento professionale dei laureati e sull'inserimento professionale dei diplomati; inoltre verranno diffusi i dati relativi all'indagine sulla **formazione continua** degli adulti;
- proseguiranno l'analisi integrata delle informazioni provenienti dalle indagini sull'**istruzione**, gli archivi del Miur e altri Enti, e quelli presenti in Istat con l'obiettivo di razionalizzare e contenere il numero dei quesiti contenuti nei questionari di indagine, ma anche per la definizione di un'architettura informativa in grado di render conto della relazione tra percorso di formazione universitaria e l'inserimento nel mercato del lavoro;
- proseguiranno le attività relative **all'integrazione dell'informazione sui redditi, sui consumi e sulla ricchezza** ai fini di una maggiore valorizzazione dell'informazione esistente attraverso una lettura socio-economica originale dei dati di archivio, la produzione di nuovi indicatori disponibili a seguito dell'integrazione, la costituzione di una base di microdati per stimare congiuntamente gli effetti redistributivi delle imposte dirette e indirette;
- la progettazione del processo di **integrazione delle fonti** si affiancherà al consolidamento della transizione a CAPI e a tecniche miste per la raccolta dati delle indagini sui consumi e sui redditi delle famiglie. In tale ambito è da ricordare la sperimentazione necessaria a testare la possibilità di un ritorno sulle famiglie campione dell'indagine EU-SILC con tecnica CATI;
- avvio del processo di ricostruzione delle serie storica **delle forze di lavoro, dei consumi e della domanda turistica**. Il settore delle forze di lavoro sarà significativamente impegnato nello sforzo metodologico e organizzativo finalizzato a tenere sotto controllo l'accuratezza delle stime e a realizzare l'ulteriore razionalizzazione dei processi di produzione;
- completamento delle attività di rilevazione relative all'indagine campionaria sulle **professioni** e si provvederà alla diffusione dei risultati dell'indagine, arricchendo il sistema informativo sulle professioni e facendo migrare inoltre tutte le informazioni da questo diffuse alla nuova classificazione delle professioni CP2011;
- conclusione della rilevazione sulle "Condizioni di salute e il ricorso dei servizi sanitari" e validazione dei dati. *Follow-up* sulle **condizioni di salute** iniziato sulla coorte degli intervistati nell'anno 2000 (con l'aggiornamento ai dati di mortalità e dimissioni ospedaliera del 2005 e, progressivamente, del 2012-2013);
- progettazione e prima realizzazione sperimentale dell'**Anagrafe virtuale statistica**, basata sulla ridefinizione dei processi produttivi e sulla stretta relazione con i risultati dell'ultimo Censimento della popolazione. La messa a punto della nuova architettura terrà inoltre conto delle importanti relazioni da definire con la progettazione del Censimento permanente (e le relative sperimentazioni), prevedendo inoltre importanti output per l'analisi demografica longitudinale, per la costruzione dei campioni per le indagini sulle famiglie e per la costituzione dell'Archivio delle persone fisiche;
- avvio della rilevazione sulla **sicurezza delle donne** e, parallelamente, si avvieranno le attività di progettazione e organizzazione della rilevazione sulla sicurezza dei **cittadini** (che

avrà luogo nel 2014), prevedendo anche uno specifico modulo di approfondimento sulla **corruzione**;

- pubblicazione del sistema informativo tematico su **immigrati e nuovi cittadini**, i cui dati saranno diffusi, in accordo con i soggetti istituzionali coinvolti (ministero della Salute, ministero dell'Interno e dipartimento per le Pari opportunità),
- conclusione della prima rilevazione sui **consumi energetici** delle famiglie, in linea anche con le raccomandazioni europee sulla necessità di disporre di informazioni dettagliate in campo energetico non solo sul versante della produzione e distribuzione ma anche su quello del consumo finale delle famiglie.
- realizzazione Censimento delle acque per uso civile per il quale si procederà alla validazione dei dati e alla condivisione dei primi risultati provvisori con i soggetti interessati, mentre la rilevazione con la nuova versione del questionario sugli indicatori ambientali urbani prenderà avvio nel mese di marzo prevedendo una sempre più ampia condivisione con Legambiente del set informativo richiesto (con evidenti effetti positivi sulla riduzione del carico statistico presso i Comuni e una maggiore analiticità e condivisione dei contenuti).

5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine

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

Tavola 9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2013-2015

N°	Obiettivo strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2011	Valore Consuntivo 2012	Target nel triennio		
							2013	2014	2015
1.	Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	Partecipazione dei componenti alle attività della Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUIS)	%	DCSR	96	91	> 90	> 90	> 90
		Numero eventi segnalati su www.istat.it dalle società scientifiche	n.	DIQR	19	22	25	28	30
		Numero eventi pubblici	n.	DCDC	65	51	60	65	65
		Followers Twitter	n.	DCDC	1.240	10.059	15.000	19.000	23.000
		e-mail di cittadini	n.	DCDC	1.600	2.987	1.100	1.160	1.200
2.	Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali	Percentuale di obiettivi operativi realizzati	%	DGEN	99	99	99	99	99
		Progetti Istat nel PSN	n.	DCSR	421	393	376	350	nd
		Numero di indagini statistiche	n.	DCSR	164	140	115	98	nd
		Percentuale di incremento del popolamento del corporate data warehouse I.Stat	%	DCIQ	150	53	in aumento	in aumento	50 nel triennio
		Numero GB di microdati validati per tutte le rilevazioni dell'Istat archiviati in ARMIDA	n.	DCIQ	47,5	50	50	50	50
		Audit e autovalutazioni effettuati	n.	DCIQ	7	14	30 nel triennio		
3.	Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche	Numero di visitatori sito web nell'anno	n.	DCDC	4.323.000	3.740.799	3.850.000	3.950.000	4.500.000
		Numero gigabyte scaricati dal sito web	n.	DCDC	12.796	11.079	11.200	11.350	11.500
		Numero di visitatori del corporate data warehouse I.Stat	n.	DCIQ	24.900	53.307	in aumento	in aumento	68.000
		Numero di presenze e interventi sui media	n.	DCDC	6.375	10.617	11.700	12.900	14.200
		Numero file di microdati forniti	n.	DCIQ	2.019	3.528	5.300 nel triennio		
		Numero di accessi al Laboratorio Adele (Analisi dei Dati Elementari)	n.	DCIQ	183	239	in aumento	in aumento	287

N°	Obiettivo strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2011	Valore Consuntivo 2012	Target nel triennio		
							2013	2014	2015
4.	Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia	Numero reti interne attive di professionalità omogenee	n.	DIQR-PRES	2	7	13	in aumento	in aumento
		Numero di progetti di ricerca internazionali partecipati	n.	DCIQ-DGEN	47	48	50 nel triennio		
		Numero di progetti di ricerca internazionali partecipati, di cui l'Istat è coordinatore	n.	DCIQ-DGEN	6	7	> 5	nd	nd
		Numero di gruppi e sotto-gruppi tecnici internazionali partecipati	n.	PRES	190	185	nd	nd	nd
5.	Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese	Numero giorni allievo fruiti nei corsi di formazione Istat	n.	SAES	2.918	4.083	4.100	4.300	4.300
		Numero giorni allievo fruiti nei corsi di formazione per gli enti Sistan	n.	SAES	2.199	371	80	100	100
		Numero di iniziative di formazione manageriale	n.	SAES	1	5	6	8	10
		Numero di iniziative di promozione della cultura statistica	n.	SAES	26	35	10	12	12
6.	Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto	Percentuale di dati acquisiti su supporto informatico	%	DCIT	75	80	> 80	> 90	100
		Numero di software rilasciati	n.	Tutti i Dip	292	292*	345	in aumento costante	in aumento costante
		Numero iniziative di miglioramento dell'ambiente di lavoro e di risparmio energetico (green, paperless, ecc.)	n.	DCAP-DCDC	11	19	in aumento	in aumento	in aumento
		Spesa personale/Totale spese	%	DGEN	62,9	nd	nd	nd	nd
		Durata pratiche pensionistiche	%	DCPE	29	nd	nd	nd	nd
		Percentuale di domande di mobilità accolte rispetto alle domande ricevute	%	DCPE	0,6	nd	nd	nd	nd
		Entrate da trasferimenti/Totale entrate	%	DGEN	93,8	nd	nd	nd	nd
		Riscossioni di competenza/Accertamenti di competenza	%	DGEN	95,3	nd	nd	nd	nd
Pagamenti di competenza/ impegni di competenza	%	DGEN	75,6	nd	nd	nd	nd		

N°	Obiettivo strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2011	Valore Consuntivo 2012	Target nel triennio		
							2013	2014	2015
7.	Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo e del Sistema Statistico Internazionale	Numero protocolli d'intesa, di ricerca, accordi, convenzioni non onerose	n.	DGEN	77	43	47	nd	nd
		Numero progetti di cooperazione statistica	n.	SAES-DGEN	3	3	2	nd	nd
		Percentuale di peer review-audit realizzati in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate	%	DCSR	120	130	Peer reviewing in corso di riorganizzazione		
8.	Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale	Numero di forniture acquisite per utilizzo a fini statistici	n.	DCCR	144	157	224	230	240
		Numero record presenti nel sistema integrato di microdati, utili come base informativa dei censimenti continui	n.	DCCR	500 mln	500 mln	510 mln	520 mln	520 mln
9.	Completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell'ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali	Percentuale di realizzazione dei "progetti chiave" Stat2015	%	DIQR	Stat2015 non attivo	nd	80	80	80
		Numero di progetti Stat2015 del PAA completati	n.	DIQR	Stat2015 non attivo	dato disponibile a marzo 2013	57	57	57
		Numero di eventi di comunicazione sull'attività di Stat2015 realizzati	n.	DIQR	Stat2015 non attivo	1	17	nd	nd
10.	Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l'informazione disponibile, massimizzando l'integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti	Numero di PA che hanno attivato azioni di adeguamento delle informazioni amministrative alle esigenze statistiche e per lo sviluppo integrato dei rispettivi sistemi informativi (recente attivazione)	n.	DCSR	Nuova attività	Nuova attività	4	in aumento	in aumento
		Numero di enti che hanno comunicato proposte di variazioni alla modulistica o ai sistemi informativi di cui sono titolari (recente attivazione)	n.	DCSR	Nuova attività	Nuova attività	4	in aumento	in aumento

5.5 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio

Al fine di fornire alcune misure delle risorse che l'Istituto attribuisce agli obiettivi strategici, nelle tavole 10, 11 e 12 sono presentati dati relativi alle spese previste nel Programma annuale delle attività 2013 ripartite per obiettivo strategico di lungo periodo, per area tematica e per struttura dirigenziale generale. Tutte le tavole sono state elaborate al netto delle spese censuarie e sono state rese coerenti con i dati di bilancio preventivo 2013.

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

La Tavola 12 riporta il numero di obiettivi operativi assegnati alle Direzioni. Il dettaglio di tali obiettivi, con una breve relazione illustrativa e con i rispettivi indicatori di performance è allegato al PAA 2013.

Tavola 10 - Personale e costi previsti, diretti e totali per obiettivo strategico a lungo termine (in euro esclusi costi diretti di censimenti, PAA 2013)

OBIETTIVO STRATEGICO A LUNGO TERMINE	Personale (anni-persona) (a)	Costi personale	Costi diretti per le rilevazioni statistiche (b)	Totale costi da PAA	Costi generali da Bilancio	Costi totali	Ripartizione % costi totali
Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	4,6	263.330		263.330	88.262	351.591	0,2
Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali	982,1	50.105.315	22.283.701	72.389.016	24.263.021	96.652.038	48,5
Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica	142,9	7.645.551	90.969	7.736.520	2.593.091	10.329.611	5,2
Condurre ricerche metodologiche e applicate	117,2	6.948.111		6.948.111	2.328.836	9.276.947	4,7
Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan	30,8	1.770.217		1.770.217	593.333	2.363.551	1,2
Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat	600,4	33.276.775	12.559	33.289.334	11.157.768	44.447.101	22,3
Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan)	115,3	6.620.974	282.939	6.903.913	2.314.022	9.217.935	4,6
Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici	157,4	7.857.189		7.857.189	2.633.537	10.490.725	5,3
Completare il progetto "Stat2015"	175,2	9.482.408		9.482.408	3.178.270	12.660.679	6,4
Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione	45,4	2.535.564		2.535.564	849.859	3.385.422	1,7
Totale	2.371,3	126.505.433	22.670.168	149.175.601	50.000.000	199.175.601	100,0

Note(a) Il dato include 170 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto.

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

Tavola 11 – Personale e costi previsti, diretti e totali per aree tematiche (in euro esclusi costi diretti di censimenti, PAA 2013)

AREA	Personale (anni-persona) (a)	Costi personale	Costi diretti per le rilevazioni statistiche (b)	Totale costi da PAA	Costi generali da Bilancio	Costi totali	Ripartizione % costi totali
Territorio e ambiente	97,7	5.050.807	3.606	5.054.413	1.694.115	6.748.528	3,4
Popolazione e società	309,3	15.850.141	6.213.716	22.063.856	7.395.263	29.459.120	14,8
Amministrazioni pubbliche e servizi sociali	172,7	8.912.049	1.117.243	10.029.292	3.361.572	13.390.864	6,7
Mercato del lavoro	73,7	3.717.377	9.206.298	12.923.676	4.331.699	17.255.374	8,7
Sistema economico	248,2	12.433.375	2.030.919	14.464.294	4.848.076	19.312.370	9,7
Settori economici	197,5	9.853.318	3.875.647	13.728.966	4.601.612	18.330.578	9,2
Conti economici finanziari	119,4	6.719.226		6.719.226	2.252.120	8.971.345	4,5
Metodologie e strumenti generalizzati	142,4	7.628.586		7.628.586	2.556.915	10.185.501	5,1
Servizi intermedi e generali	921,4	51.440.596	222.739	51.663.335	17.316.282	68.979.617	34,6
Altro	89,0	4.899.958		4.899.958	1.642.346	6.542.304	3,3
Totale	2.371,3	126.505.433	22.670.168	149.175.601	50.000.000	199.175.601	100,0

Note

(a) Il dato include 170 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto.

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

Tavola 12 - Personale e costi per Direzione (in euro, esclusi costi diretti di censimenti PAA 2013)

DIPARTIMENTO	DIREZIONE	Numero obiettivi	Personale (anni-persona) (a)	Costi personale	Costi diretti rilevazioni statistiche (b)	Totale costi da PAA	Costi generali da Bilancio	Costi totali	Ripartizione % costi totali
DGEN	DCAP	48	119,1	6.107.732		6.107.732	2.047.162	8.154.894	4,1
	DCIG	39	34,7	2.070.819		2.070.819	694.088	2.764.907	1,4
	DCPE	40	88,5	4.719.502		4.719.502	1.581.861	6.301.364	3,2
	DGEN (uffici)	33	69,2	3.804.601		3.804.601	1.275.209	5.079.810	2,6
Totale DGEN		160	311,5	16.702.655		16.702.655	5.598.320	22.300.975	11,2
DICA	DCAR	29	110,3	5.803.777		5.803.777	1.945.283	7.749.060	3,9
	DICA	38	200,1	10.299.841		10.299.841	3.452.254	13.752.094	6,9
Totale DICA		67	310,4	16.103.617		16.103.617	5.397.537	21.501.155	10,8
DICS	DCCN	125	113,6	6.486.770		6.486.770	2.174.206	8.660.976	4,3
	DCSC	119	176,2	9.122.886	1.680.437	10.803.323	3.621.009	14.424.331	7,2
	DCSP	120	183,7	9.454.367	4.105.066	13.559.433	4.544.789	18.104.222	9,1
	DICS (uffici)	62	64,7	3.650.167		3.650.167	1.223.446	4.873.614	2,4
Totale DICS		426	538,1	28.714.189	5.785.503	34.499.692	11.563.450	46.063.142	23,1
DIQR	DCDC	22	98,9	5.257.247	90.000	5.347.247	1.792.266	7.139.512	3,6
	DCIQ	54	108,6	6.011.542		6.011.542	2.014.921	8.026.463	4,0
	DCIT	62	178,0	9.080.009		9.080.009	3.043.396	12.123.406	6,1
	DCSR (c)	697	353,2	17.966.554		17.966.554	6.021.948	23.988.502	12,0
	DIQR (uffici)	36	87,7	5.479.270		5.479.270	1.836.517	7.315.787	3,7
Totale DIQR		871	826,4	43.794.622	90.000	43.884.622	14.709.048	58.593.670	29,4
DISA	DCSA	172	187,6	10.166.322	3.105.581	13.271.903	4.448.416	17.720.319	8,9
	DCSE	36	105,9	5.587.254	13.689.085	19.276.339	6.460.956	25.737.294	12,9
	DISA (uffici)	24	46,6	2.633.243		2.633.243	882.598	3.515.841	1,8
Totale DISA		232	340,1	18.386.818	16.794.666	35.181.484	11.791.970	46.973.454	23,6
OIV	OIV	4	2,7	222.903		222.903	74.712	297.615	0,1
Totale OIV		4	2,7	222.903		222.903	74.712	297.615	0,1
PRES	PRES	7	16,0	903.677		903.677	302.890	1.206.567	0,6
	SAES	11	26,1	1.676.951		1.676.951	562.073	2.239.023	1,1
Totale PRES		18	42,1	2.580.628		2.580.628	864.963	3.445.591	1,7
Totale	Totale	1.778	2.371,3	126.505.433	22.670.168	149.175.601	50.000.000	199.175.601	100,0

Note

(a) Il dato include 170 anni-persona di personale aggiuntivo richiesto. (b) La voce include esclusivamente i capitoli di bilancio: 2.10.10 Spese raccolta e elaborazione dati a cura di enti pubblici e privati, 2.10.30 Spese di stampa modelli, 2.10.40 Stampa e spedizione modelli tramite servizio PEIE. (c) Gli obiettivi della DCSR, se contati una sola volta, sono pari a 133.

6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

6.1 Strumenti di miglioramento della performance

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

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

6.1.1 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità

L'Istat è una delle pochissime pubbliche amministrazioni ad avere sviluppato un serio programma di *risk management*. Tale programma supporta il processo decisionale dell'Istituto, strategico e operativo, sia dal punto di vista metodologico, che da quello applicativo, sostenendo la performance dell'organizzazione e indirizzandola verso standard qualitativi di eccellenza. Integrandosi, senza sovrapporsi, agli altri strumenti di controllo interno, la gestione del rischio aumenta il livello di efficienza, poiché, rimuovendo o contenendo gli ostacoli che si frappongono al conseguimento degli obiettivi, consente che vengano liberate risorse da indirizzare verso altre finalità, innovative o gravate da criticità.

Nonostante le resistenze iniziali, l'intero Istituto si è impegnato nel programma, dal quale sono emerse indicazioni importanti per migliorare gli assetti organizzativi attuali e ridurre le diseconomie derivanti dall'emergere di situazioni critiche inattese. Il travaso delle azioni di miglioramento nel PAA per il 2013, nonché l'avvio di iniziative volte a superare criticità dovute allo scarso coordinamento delle attività di diverse strutture, è atteso produrre effetti importanti sulla performance organizzativa.

Analogamente, l'andata a regime del sistema di valutazione e miglioramento della qualità delle attività tecniche rappresenta un importante risultato per l'ottenimento di una performance più elevata. Peraltro, l'estensione delle *review* di qualità agli aspetti informatici consente una migliore interazione tra le diverse funzioni ed una programmazione integrata delle varie attività, con risultati positivi per la standardizzazione e industrializzazione dei singoli processi.

6.1.2 La formazione

Con l'avvio delle attività della Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES) la formazione orientata al personale dell'Istat sta compiendo un importante salto di

qualità. Una più precisa definizione delle aree di intervento, una migliorata selezione dei docenti, l'aumento delle occasioni di condivisione delle conoscenze, l'utilizzo di avanzati strumenti di formazione a distanza, costituiscono importanti ingredienti dell'investimento in capitale umano che l'Istituto sta realizzando, nella profonda convinzione che una più elevata performance possa essere realizzata solo grazie alla disponibilità di più avanzate competenze, individuali e collettive.

Proprio allo scopo di migliorare la performance organizzativa, l'Istituto sta potenziando (pur all'interno dei vincoli normativi alle spese di formazione) le iniziative orientate al middle-management e alla dirigenza. D'altra parte, l'organizzazione di sessioni di condivisione dei principali progetti attuati nell'ambito del programma Stat2015 è orientata a favorire il riuso delle buone pratiche, evitando duplicazioni di attività e soluzioni organizzative subottimali. Inoltre, l'avvio (su base sperimentale) di programmi di *coaching* e *mentoring* dovrebbe aiutare dirigenti e altro personale ad acquisire competenze rilevanti ai fini del miglioramento della performance. Infine, a sostegno della crescita delle competenze *core* dell'Istituto, vengono organizzate iniziative sui temi del processo statistico, della metodologia e della qualità nei processi di produzione dei dati, nonché dell'analisi e della lettura dei fenomeni economici e sociali.

6.1.3 Il miglioramento delle condizioni di lavoro

Lavorare in un ambiente sicuro e confortevole costituisce un incentivo al miglioramento della performance e alla soddisfazione dei lavoratori. Per questo l'Istituto ha fortemente investito, e continuerà ad investire nel futuro, sul miglioramento delle sedi di lavoro e sulle condizioni igienico-ambientali dei luoghi di lavoro. Il trasferimento dalla sede di Via Ravà a quella di Viale dell'Oceano Pacifico, la completa ristrutturazione della sede di Via Tuscolana, l'ammodernamento di porzioni significative della sede di Via Balbo, l'impegno per il miglioramento di alcune sedi regionali hanno consentito (nonostante alcuni disagi nelle fasi di avvio delle nuove sedi) a oltre mille dipendenti di sperimentare un netto cambiamento delle condizioni lavorative. I piani di ristrutturazione delle sedi di proprietà e della sede centrale confermano l'impegno dell'Istituto in questa direzione, nonostante i forti vincoli di bilancio imposti dalle normative vigenti.

Il sistematico ricorso al mercato elettronico e l'introduzione di una verifica preliminare del Servizio di prevenzione e protezione dai rischi nelle relative procedure di acquisizione, hanno consentito di perfezionare il livello di *compliance* ergonomica degli arredi e delle attrezzature di lavoro. È stato, inoltre, sviluppato un confronto continuativo con i rappresentanti dei lavoratori sul livello qualitativo dei servizi generali a maggior impatto sull'ambiente di lavoro e sulla qualità percepita di benessere ergonomico.

D'altra parte, la crescente attenzione al tema del risparmio energetico, con la recente adozione del piano "Green Istat" da parte del Consiglio, rappresenta un'altra linea strategica perseguita dall'Amministrazione con convinzione. Verranno poste in essere una serie di azioni finalizzate a sensibilizzare ulteriormente i dipendenti sulle tematiche ambientali, attraverso la promozione di iniziative *low cost* che, in virtù della loro economicità, risultano di attuazione relativamente agevole e veloce (predisposizione di un manuale di buone pratiche, alla stregua dei *Digital Green Handbook*; diffusione di video, tramite display collocati nelle diverse sedi dell'Istituto, che presentano comportamenti ecocompatibili da adottare sul luogo di lavoro; organizzazione di incontri di formazione e aggiornamento del personale su tematiche ambientali; adozione, in via sperimentale, di sistemi per il consumo sostenibile in alcuni locali dell'ente; progettazione di un'iniziativa pilota di *car pooling*, ecc.).

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

6.1.4 Il monitoraggio del benessere organizzativo

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

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

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

6.1.5 La trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti (art. 11, comma 1, del Decreto), ha prodotto effetti positivi anche a livello organizzativo. Attraverso l'incremento dei dati e delle informazioni disponibili in rete, si è infatti realizzata una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'Istituto, che ha riverberato i suoi effetti anche sulla percezione del livello di benessere organizzativo.

6.2 La performance organizzativa

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

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

La valutazione della performance organizzativa è costituita da un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità determinate con l'adozione degli obiettivi strategici. Poiché non è sempre ravvisabile un benchmark palese, si effettua il monitoraggio della dinamica di ciascun indicatore, laddove possibile, con riferimento al triennio.

6.3 La performance individuale

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

La valutazione della performance individuale dei dirigenti generali è basata su un sistema che assegna al massimo 70 punti ai risultati ottenuti con le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti gli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e al massimo 30 punti ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti generali derivano direttamente dalle linee strategiche a breve termine, definite in base alle priorità per il 2013. La Tavola 13 fornisce il quadro sintetico degli obiettivi individuali assegnati, per struttura dirigenziale generale.

I dirigenti generali assegnano ai responsabili di uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei servizi) obiettivi che afferiscono in gran parte agli obiettivi assegnati al dirigente generale sovraordinato al dirigente di II fascia/responsabile di servizio, per il quale sarà valutato il contributo realizzato dallo stesso. 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, è in corso di definizione un sistema che prevede che gli obiettivi (linee di attività) assegnati siano gli obiettivi nei quali la risorsa è impiegata secondo quanto risulta dalla programmazione annuale delle attività. L'assegnazione è effettuata dai responsabili di uffici dirigenziali non generali o, per il personale alle dirette dipendenze, dai dirigenti generali. Attraverso la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati viene anche effettuata la valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente, in quanto funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati e finalizzati al perseguimento degli stessi. Il punteggio massimo è pari a 100.

Tavola 13 - Obiettivi di performance relativi alle strutture dirigenziali generali

Obiettivi 2013		
Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
1. Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo	Prima progettazione del censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e dell'Archivio dei numeri civici	Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi (DICA)
	Completamento delle operazioni di controllo di qualità dei dati del censimento della popolazione e delle abitazioni e diffusione dei risultati sulla struttura delle famiglie	
	Completamento del Censimento dell'industria, dei servizi, del non-profit e delle istituzioni pubbliche e pubblicazione dei risultati, ivi compreso l'archivio dell'occupazione	Direzione centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR)
2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione	Diffusione dei risultati del sistema integrato multidimensionale di stime economiche di base, incentrato sull'uso prevalente di dati di fonte amministrativa e fiscale	Dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche (DICS)
	Pubblicazione del focus annuale sulle imprese e i settori produttivi	
	Entrata in funzione del nuovo sistema di acquisizione e scambio di informazioni con le imprese (portale delle imprese)	
	Attuazione dei miglioramenti previsti sulle statistiche su Ricerca & Sviluppo e pubblicazione dei risultati delle indagini MPS1 e MPS2	Direzione centrale delle statistiche economiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo (DCSP)
	Recupero di tempestività nella diffusione dei risultati delle indagini sulla R&S e rispetto della compliance rispetto ai regolamenti europei	
	Diffusione di indici dei prezzi al consumo per sotto-popolazione	
	Aumento della copertura settoriale delle indagini congiunturali sul fatturato e sui prezzi dei servizi e rispetto della compliance relativa agli indici di occupazione e ore lavorate	Direzione centrale delle statistiche economiche congiunturali (DCSC)
	Messa a regime dell'indagine sui prezzi all'importazione e avvio della diffusione degli indici	
	Razionalizzazione dei questionari sul clima di fiducia, revisione dei campioni e piena valorizzazione dei dati esistenti	
	Messa a regime del sistema di indicatori del BES ed estensione delle rilevazioni per la produzione di nuovi indicatori	Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)
	Diffusione di una pubblicazione tematica su aspetti sociali	
	Reingegnerizzazione del sistema delle statistiche demografiche e ricostruzione della popolazione	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)
	Completamento dell'indagine sulla salute e diffusione del sistema informativo sulla disabilità	
	Potenziamento del sistema informativo sulle professioni e pubblicazione dei risultati dell'indagine campionaria sul tema	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)
Analisi del sistema formativo per l'utilizzazione a fini statistici dei dati amministrativi e pubblicazione dei risultati dell'indagine europea sulla formazione continua		

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
3. Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE	Diffusione del primo impianto del sistema informativo ARCHIMEDE	Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)
	Primo impianto e primi rilasci di archivi intermedi del sistema integrato di microdati	Direzione centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR)
	Primo impianto del registro delle aziende agricole e realizzazione della rilevazione sulle unità istituzionali	
4. Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali	Rafforzamento del sistema di produzione dei conti delle Amministrazioni pubbliche	Direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN)
	Miglioramento della tempestività dei conti ambientali, anche attraverso stime provvisorie dei principali indicatori	
	Preparazione del passaggio al SEC2010 e studio e sperimentazione di nuovi metodi di stima dell'economia non osservata	
5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione	Attuazione delle iniziative previste dal master-plan del Progetto Stat 2015	Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e ricerca (DIQR)
	Sviluppo di metodologie per l'uso di Big Data e di dati amministrativi a fini statistici, e la costruzione di indicatori per le Smart Cities	Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)
	Sviluppo di tecnologie per la diffusione di servizi informativi per mobile/tablet	
	Potenziamento dei rapporti con gli utenti e creazione di servizi personalizzati via web, mirati a specifiche categorie di utenti	
	Realizzazione di almeno tre prodotti di editoria digitale	
	Realizzazione della nuova Intranet e di altre iniziative di comunicazione interna	Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC)
	Nell'ambito del programma Stat2015 consolidare la transizione a CAPI e tecniche miste e sviluppare l'integrazione tra indagini campionarie e fonti amministrative nel campo della salute, dei migranti e di Eu-silc	Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)
Transizione a CAPI e tecniche miste delle indagini sui consumi delle famiglie e sui redditi (Eu-SILC)	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)	
6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici	Sviluppo delle metodologie di previsione econometrica, con l'allargamento del modello annuale a variabili ambientali e energetiche	Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e ricerca (DIQR)
	Primo rilascio del Sistema unitario di metadati	Direzione centrale per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei prodotti integrati, la gestione del patrimonio informativo e la valutazione della qualità (DCIQ)
	Rilascio dei Public Use Files (PUF) e progettazione del Data Archive Italiano	
	Sviluppo di strumenti per la visualizzazione e l'infografica (ivi compresa la geo-visualizzazione)	
	Sviluppo del nuovo quadro concettuale per le statistiche ambientali e applicazione della georeferenziazione in questo ambito	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie	Completamento dell'integrazione dei processi di pianificazione, programmazione, controllo con il processo di predisposizione del bilancio e con la contabilità analitica	Direzione generale (DGEN)
	Realizzazione del piano di ammodernamento delle sedi romane	
	Messa a regime del fascicolo del personale elettronico, integrato con la banca dati delle competenze	Direzione centrale del personale (DCPE)
	Redazione dei regolamenti relativi al reclutamento del personale e del conferimento di incarichi a collaboratori esterni, tenendo conto delle best practices degli altri enti di ricerca	
	Completamento della digitalizzazione dei flussi documentali, con funzionalità web-based, relativi ad orario di lavoro, permessi, richieste ed autorizzazioni	
	Rivedere le procedure di acquisizione di beni e servizi (introducendo anche forme di e-procurement) e ridurre la durata dei procedimenti	Direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio (DCAP)
	Implementazione di soluzioni per il miglioramento della sicurezza e della "ergonomia organizzativa" dell'Istituto	
	Miglioramento del processo organizzativo e del procedimento amministrativo per l'irrogazione delle sanzioni amministrative	
	Miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi relativi agli affari giuridico-organizzativi, alla regolamentazione e al contenzioso	Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG)
	Redazione del "codice etico" per i dipendenti dell'Istat e gli operatori della statistica ufficiale	
Sviluppo e graduale implementazione di un sistema informativo integrato per la pianificazione, la programmazione, il controllo e la valutazione	Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)	
8. Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica	Messa in opera del nuovo sistema documentale informatizzato ed estensione dell'utilizzo della PEC a tutte le strutture dell'Istituto	Direzione generale (DGEN)
	Sviluppo del sistema di disaster recovery e business continuity e aggiornamento delle politiche di sicurezza informatica	Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)
9. Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali	Revisione delle norme che disciplinano il sistema statistico nazionale e l'Istat	Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG)
	Sviluppo e utilizzo del nuovo portale del Sistan anche per la creazione di una "community" del sistema statistico nazionale	Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR)
	Realizzare la nuova Relazione al Parlamento sul funzionamento del Sistan	
	Realizzazione della rilevazione sulla modulistica e i sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni, realizzando le azioni di valutazione programmate	
10. Potenziare l'attività della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche	Realizzazione del piano di formazione per il personale Istat, con particolare riferimento alle iniziative per la formazione dirigenziale	Scuola Superiore di Statistica e analisi sociali ed economiche (SAES)
	Progettazione e primo rilascio del portale e-learning per la statistica ufficiale	
	Definizione di un programma di corsi di alta formazione (ivi compresi possibili corsi di master), in collaborazione con università e altre istituzioni	