

Relazione di fine mandato

(2014-2018)

Giorgio Alleva

28 agosto 2018

INDICE

Introduzione	5
1. I risultati ottenuti nell'attuazione del Programma di modernizzazione	9
Il Sistema integrato dei registri – Sir	9
La nuova stagione dei censimenti permanenti	12
L'uso dei Big Data nella produzione di statistiche ufficiali	14
La centralizzazione delle funzioni trasversali.....	15
2. Ulteriori innovazioni nella produzione statistica	19
Percorsi di innovazione negli ambiti tematici	19
Previsioni, sistemi complessi di indicatori, valutazione delle politiche	25
3. I principali vantaggi e le sfide del modello	27
4. La ricerca come asset strategico dell'Istituto	29
Piano triennale per la ricerca tematica e metodologica.....	30
I comitati per la ricerca	31
Alcuni impatti della ricerca sulla produzione editoriale dell'Istituto	34
5. Il Sistan e il rafforzamento delle partnership dell'Istituto	36
6. L'integrazione dell'Istat nel sistema statistico internazionale	39
7. Comunicare il valore dei dati nell'era della rivoluzione digitale	42
8. Il nuovo assetto organizzativo e i cambiamenti nella governance	47
9. La gestione finanziaria e amministrativa e le politiche del personale	51
Il risanamento dei conti.....	51
La razionalizzazione delle sedi e il rilancio della sede unica.....	52
La digitalizzazione dei dati e dei processi organizzativi	54
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e comunicazione interna.....	55
Il superamento del precariato e la valorizzazione del personale	55
Conclusioni	58

Introduzione

Questo documento ha l'obiettivo di descrivere in sintesi il percorso compiuto dall'Istat negli ultimi quattro anni e i risultati che sono stati raggiunti. Le azioni che hanno segnato il mio mandato di Presidente, iniziato nel luglio del 2014, si sono basate sulle linee programmatiche che mi ero impegnato di perseguire prima di assumere la guida dell'Istituto; un impegno assunto quando mi sono proposto come candidato alla Presidenza e che ebbi l'occasione di presentare in una audizione presso la Commissione parlamentare I della Camera dei deputati nell'ambito della procedura di nomina. Esse partivano dalla considerazione che la complessità dell'eco-sistema informativo in cui gli Istituti di Statistica oggi si muovono richiedesse, più che nel passato, un investimento continuo nell'accrescimento della **qualità** dei dati, nella capacità di **misurazione** e nel saper **comunicare** le informazioni in maniera chiara ed efficace. Sfide che hanno a che fare, in ultima analisi, con la **fiducia** che l'opinione pubblica ripone nei dati che l'Istat quotidianamente diffonde.¹

Per far fronte a queste sfide, ho proposto un percorso di riforma dell'Istituto coerente con la [Vision 2020](#), la strategia europea per la modernizzazione della statistica ufficiale, la *Transformative Agenda for Official Statistics* della *Statistical Commission* delle Nazioni Unite e le raccomandazioni dell'[High-level Group for the Modernization of Official Statistics](#) dell'UNECE.

Un percorso che risponde alla necessità di migliorare la qualità e l'offerta di prodotti e servizi statistici, in linea con la crescente domanda di dati, e di ridurre, al contempo, i costi di produzione e funzionamento della statistica ufficiale.

Il [Programma di modernizzazione](#), avviato nell'aprile del 2016 dopo circa un biennio di studio, riflessione e confronto, all'interno dell'Istituto e della comunità della statistica ufficiale, è lo strumento con cui ho voluto avviare questo percorso di **innovazione**; esso rappresenta

¹ Si vedano gli atti della XII Conferenza di Statistica "Più forza ai dati: un valore per il paese", Roma, 22-23-24 giugno 2016 e quelli della XIII Conferenza di Statistica "Dall'incertezza alla decisione consapevole: un percorso da fare insieme", Roma, 4-5-6 luglio 2018.

un'evoluzione piuttosto che una rottura rispetto al passato: un balzo in avanti a partire dal patrimonio di esperienze e competenze dell'Istituto, in modo da valorizzarle nella direzione di una **maggiore standardizzazione e armonizzazione dei processi di produzione e dei prodotti**.

La convinzione da cui sono partito è che la capacità di misurazione e la lettura dei nuovi fenomeni d'interesse della statistica ufficiale dipendano oggi – e dipenderanno sempre più – dalla **capacità di integrazione delle diverse fonti** e da un massivo ricorso ai **dati amministrativi**.

Ero altresì convinto che per procedere lungo tale percorso sarebbe stato necessario il superamento di un'organizzazione basata su strutture e linee produttive indipendenti, molto frammentata, a favore di una **logica di trasversalità delle competenze e delle funzioni di supporto alla produzione**, insieme a una nuova e rafforzata **governance** dell'Istituto.

Molte sono state le linee di intervento realizzate in questi anni e questo documento ne traccia i risultati più significativi.

L'Istat è oggi più integrato nel **Sistema statistico europeo** e nella comunità statistica internazionale.

Un istituto proattivo nella sua capacità di rispondere alla domanda di informazione.

In questi anni abbiamo rilanciato e creato nuove **partnership** con numerose istituzioni centrali e territoriali; riorganizzato l'attività di **ricerca tematica e metodologica**, coinvolgendo ricercatori esterni e migliorando notevolmente l'accessibilità alle nostre basi dati; creduto fortemente e investito nella **trasformazione digitale** e nell'utilizzo delle **nuove fonti**, come i Big Data; potenziato la **comunicazione**, ampliando i canali di fruizione e la varietà dei prodotti, soprattutto nelle direzioni di nuovi comunicati e prodotti editoriali integrati, progettati per fornire quadri informativi più 'larghi' di aspetti fondamentali della società italiana e del sistema produttivo; reso disponibili le nostre competenze per aumentare la **fiducia e la credibilità** dell'Istituto da parte dei cittadini, delle istituzioni, della comunità scientifica degli operatori economici. In questi anni abbiamo lavorato intensamente, cercando di dare risposte puntuali alle domande d'informazione che ci venivano

rivolte, con un livello di precisione spaziale e temporale maggiore di quanto l'Istat avesse finora offerto; siamo stati in grado di promuovere, a volte anticipare, l'analisi di nuovi fenomeni e di fornire all'opinione pubblica nuove chiavi di lettura dell'economia e della società.

La nuova organizzazione ha permesso di valorizzare al massimo le competenze trasversali: la nuova raccolta dati ha incrementato notevolmente i tassi di risposta e ridotto il tempo necessario alla chiusura delle rilevazioni, le metodologie adottate hanno un maggiore livello di trasparenza, documentazione, standardizzazione e qualità; si sono consolidati e messi in sicurezza i sistemi tecnologici e informativi dell'Istituto.

All'interno dell'Istituto, mi sono impegnato a valorizzare l'esperienza delle colleghe e dei colleghi a tempo determinato, completando nel dicembre scorso le procedure per la loro stabilizzazione e abbiamo lavorato, in parallelo, allo scorrimento di diverse graduatorie e all'avvio di una nuova stagione di concorsi. Non è stato semplice mettere fine al precariato nell'Istituto ma siamo riusciti ad avere il necessario sostegno dal Governo e dal Parlamento proprio in virtù della nostra credibilità e della qualità del servizio che abbiamo garantito al funzionamento democratico del paese, mettendo a disposizione dati, analisi e competenze. Tra i risultati del nostro lavoro c'è il **pieno risanamento dei conti** dell'Istituto e il **rilancio della costruzione della sede unica**, riconosciuta come opera di preminente interesse pubblico, attraverso l'individuazione del meccanismo di finanziamento in ambito pubblico, e l'avvio della procedura che individuerà in autunno il progetto e il soggetto cui affidare i lavori.

Sono sicuro che nei prossimi anni saranno colte tutte le opportunità di un percorso che non è stato e non è privo di criticità. Come tutti i cambiamenti profondi, non solo nelle linee di attività e nelle strutture organizzative, ma nel modo di lavorare, con la necessità non solo di collaborare con i colleghi all'interno della propria struttura di appartenenza ma di interagire trasversalmente con i colleghi di tante diverse strutture. Necessità che sempre più è vissuta come opportunità, sia sul piano professionale, sia umano. Questi cambiamenti hanno richiesto un impegno significativo a tutto il **personale**, che ringrazio per la costanza e la professionalità mostrata.

Le competenze di tutte le colleghe e i colleghi di quest'Istituto rappresentano il suo vero patrimonio, la continuità che mi fa ben sperare per il futuro.

Questo documento è organizzato in nove paragrafi.

Il primo descrive i risultati ottenuti nell'attuazione del Programma di modernizzazione, con il passaggio da un modello di tipo tradizionale - fondato prevalentemente sull'acquisizione diretta dei dati da cittadini e imprese attraverso le indagini - a uno basato sull'integrazione di dati individuali provenienti da una pluralità di fonti (indagini, archivi amministrativi e nuove fonti, come i Big data) e la centralizzazione delle funzioni trasversali. Viene inoltre descritto lo stato di attuazione dei censimenti permanenti, formalmente avviati con la legge di bilancio 2018.

Il secondo paragrafo riassume gli avanzamenti e le innovazioni impresse ai diversi settori produttivi - le statistiche sociali, economiche e territoriali - dal processo di integrazione e sfruttamento congiunto delle fonti, come già sottolineato pilastro del Programma di modernizzazione.

Il terzo delinea i principali vantaggi e le sfide che caratterizzano il nuovo modello di produzione e organizzazione.

Il quarto richiama l'ingresso formale dell'Istat nel perimetro della ricerca pubblica e espone gli investimenti effettuati dall'Istituto per la riorganizzazione e valorizzazione dell'attività di ricerca interna, nell'ambito di un disegno del ruolo della ricerca tematica e metodologica coerente con il Programma di modernizzazione dell'Istituto; vengono qui illustrate anche le linee di rinnovamento della produzione editoriale dell'Istituto e gli avanzamenti del quadro legale sulla privacy, al fine di ampliare l'offerta di microdati a disposizione di analisti e ricercatori.

Il quinto paragrafo si occupa del Sistan e del rafforzamento delle partnership istituzionali.

Il sesto dà conto del ruolo crescente dell'Istituto nel Sistema statistico internazionale, a partire dall'approvazione della nuova legge statistica europea, conseguita durante il semestre di Presidenza italiana.

Il settimo descrive il programma di rafforzamento quantitativo e qualitativo della comunicazione, diffusione e sviluppo dell'informazione statistica e della promozione della cultura statistica.

Infine, l'ottavo e il nono paragrafo si concentrano sull'attività interna dell'Istituto, il suo nuovo assetto organizzativo, i cambiamenti nella *governance* e la revisione delle norme interne, nonché sugli importanti risultati conseguiti sul piano della gestione finanziaria e amministrativa e nello sviluppo delle competenze e nella formazione del personale.

1. I risultati ottenuti nell'attuazione del Programma di modernizzazione

Il Programma di modernizzazione dell'Istituto, che configura un nuovo modello di produzione e diffusione dell'informazione statistica, si articola lungo due direttrici: la prima, di natura metodologica, incentrata sull'integrazione sistematica delle fonti di dati disponibili; la seconda, di natura organizzativa, basata sull'accentramento dei servizi trasversali e la standardizzazione dei processi produttivi.

Le sezioni che seguono offrono una panoramica dei principali risultati derivanti dalle attività svolte lungo le due direttrici presentate.

Il Sistema integrato dei registri – Sir

Il Sistema integrato dei registri (Sir) è l'infrastruttura di base su cui poggia il nuovo modello di produzione delle informazioni statistiche. Esso ha l'obiettivo di integrare i dati derivati dalle fonti amministrative, dalle rilevazioni statistiche e dalle nuove fonti e garantire una gestione unitaria delle diverse tematiche (statistiche sociali, ambientali, economiche etc.) sulla base di una integrazione concettuale e statistica, oltre che fisica, tra le unità statistiche che lo compongono. Nel dettaglio, le componenti principali del Sir sono i Registri statistici di base (Rsb), cui si aggiungono i Registri statistici estesi (Rse) e i Registri statistici tematici (Rst).

I Rsb contengono l'identificativo dell'unità statistica, che viene creato in modo da garantirne l'anonimato, insieme ad alcune variabili di tipo anagrafico utili a individuare i collettivi statistici di interesse. Si tratta di un sistema integrato e coerente di tre Rsb tra loro collegati, ciascuno dei quali riferito a un tipo di unità statistica: (i) il Registro degli individui e delle famiglie; (ii) il Registro delle unità economiche (imprese e

istituzioni); (iii) il Registro delle unità geografiche/territoriali. I registri statistici satellite (Rse e Rst) contengono invece variabili di tipo tematico (ad esempio, educazione, salute, sicurezza, reddito etc.) derivate, quando possibile, dalle fonti amministrative, oppure ottenute integrando in modo opportuno le informazioni dalle rilevazioni. Ciascuna variabile appare unicamente in un registro, garantendo in tal modo la non ridondanza dei dati.

Gli ultimi due anni hanno visto un **forte investimento nello sviluppo dei Registri** nelle diverse aree di produzione.

Nel 2017 sono state rilasciate le versioni prototipali del Registro di base degli individui, delle famiglie e delle convivenze, del Registro tematico del lavoro, Registro delle posizioni lavorative e del Registro statistico di base dei luoghi, che affiancano così i registri sulle unità economiche, in larga parte già avviati.

Il **Registro di base degli individui, delle famiglie e delle convivenze**, è costruito mediante l'integrazione e messa in coerenza delle variabili di flusso e stock derivanti da fonti anagrafiche e delle variabili degli archivi amministrativi non anagrafici sugli individui., Tale registro costituisce la base informativa del “**Sistema integrato del censimento e delle indagini sociali**”, un nuovo modello di organizzazione della produzione basato sul coordinamento ex-ante del censimento e delle diverse indagini sulle famiglie e sugli individui, che permetterà di disporre di sistemi di dati organizzati in chiave longitudinale e di condurre a coerenza i risultati censuari con le statistiche demografiche e le rilevazioni sulle famiglie. Il registro è già configurato per alimentare il nuovo censimento della popolazione che prenderà avvio il 7 Ottobre 2018.

Il **Registro del lavoro** permette di identificare e tracciare le relazioni lavorative che legano individui e datori di lavoro, presenti nei rispettivi registri di base relativi a popolazione e unità economiche, attraverso l'integrazione di fonti amministrative provenienti da vari enti e già presenti in istituto e ulteriori fonti come le Certificazioni uniche e le Comunicazioni obbligatorie. Il **Registro delle posizioni lavorative** è derivato dal registro del lavoro mediante l'integrazione con la rilevazione continua sulle forze di lavoro, utilizzando tutte le fonti disponibili. Tale registro, che permette di definire a livello mensile la condizione lavorativa di ogni singola persona del Registro base degli

individui, costituisce la base della produzione delle statistiche strutturali e censuarie sul lavoro.

Sono contestualmente in fase di avanzata progettazione il Registro sull'istruzione e quello su redditi, consumi e ricchezza, e il Registro sulla disabilità.

Il primo prototipo del **Registro statistico di base dei luoghi** deriva dall'associazione di indirizzi e numeri civici, provenienti da più fonti con coordinate geografiche prevalentemente di fonte open data. Ulteriori informazioni sono state tracciate in relazione alla geo-referenziazione degli edifici e delle unità immobiliari. Sono stati analizzati e normalizzati, secondo regole condivise, 67,3 milioni di indirizzi provenienti da varie fonti (liste anagrafiche, Anagrafe tributaria, Catasto, AnnCSU²) che hanno generato sia indirizzi validati e immediatamente utilizzabili per finalità statistiche, sia un thesaurus a cui attingere. A questo insieme di indirizzi sono stati poi agganciate le coordinate geografiche a livello di numero civico (sono state trattate complessivamente 57,8 milioni di coordinate), consentendo quindi una geo-referenziazione puntuale per circa l'86% degli indirizzi ritenuti validi. Nel corso del 2018 saranno trattati ulteriori 40 milioni di indirizzi provenienti da archivi economici, mentre continuerà l'esplorazione di nuove fonti per l'acquisizione delle coordinate geografiche. Si è proceduto poi a connettere questo registro con il registro base degli individui. Questa operazione ha permesso di geo-referenziare quasi l'89% della popolazione residente nazionale; nelle grandi città questa percentuale è molto più alta e sfiora il 99% in molti comuni tra cui Milano, Roma e Torino. Si tratta di un risultato notevole che testimonia il grosso lavoro condotto per consentire la lettura dei fenomeni economici e sociali laddove le persone risiedono ed operano. Tale registro costituisce la base da cui parte l'indagine areale del censimento permanente della popolazione.

Come si è detto, il Sistema dei registri sulle imprese è stato avviato già da diversi anni e costituisce un'evoluzione dell'archivio Asia; si è quindi lavorato soprattutto al miglioramento della componente informativa realizzando il **Registro esteso delle unità locali**, il cosiddetto **Frame SBS Territoriale**, che consente di avere informazioni a livello di singolo stabilimento sulle principali variabili economiche, permettendo così la

² Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane, realizzato in collaborazione con l'Agenzia delle entrate.

diffusione dei dati secondo un dettaglio territoriale (comunale e sub comunale) e settoriale (Ateco a 5 cifre) senza precedenti. È inoltre in fase di avanzata realizzazione il **Registro esteso delle unità della Pubblica amministrazione (Frame PA)**. È stato anche realizzato, al momento a fini di utilizzi interni all'Istituto, il **Registro delle aziende agricole** e, per la prima volta, è stato utilizzato il **Registro base delle istituzioni non profit** come benchmark per la produzione di stime del relativo censimento permanente.

Come è evidente, la complessa struttura del Sir poggia su un maggiore ricorso agli archivi amministrativi, una tendenza in atto in tutti gli Istituti nazionali di statistica; l'Istat ha pianificato che la raccolta diretta di dati da famiglie, unità economiche e istituzioni all'interno delle attività del Sistema statistico nazionale diminuirà tra il 2013 e il 2019 da 376 a 310 lavori (-17,6%), mentre aumenterà da 206 a 275 l'uso di fonti amministrative (+33,5%), spesso utilizzate in combinazione con fonti statistiche dirette.

La nuova stagione dei censimenti permanenti

Ogni anno l'insieme dei dati aggiornati dei registri configurerà la parte preponderante del patrimonio informativo attraverso cui l'Istat ottempererà agli obblighi normativi nazionali ed europei in merito ai censimenti.

Con la tornata censuaria del 2010-2011 l'Istat ha, infatti, chiuso una lunga fase della storia della statistica pubblica caratterizzata da censimenti generali con cadenza decennale e ha avviato **la nuova stagione dei censimenti permanenti della popolazione e delle unità economiche**, formalmente avviati con la legge di bilancio 2018³.

A differenza dei censimenti del passato, i censimenti permanenti non coinvolgono direttamente tutti i cittadini e le unità economiche, ma di volta in volta un loro campione appositamente progettato. La restituzione al Paese dei dati ottenuti è però di tipo censuario: un risultato possibile attraverso l'integrazione tra le fonti amministrative e le indagini. Questo schema rappresenta il quadro di riferimento strategico comune al censimento della popolazione e delle abitazioni e

³ Legge 27 dicembre 2017, n. 205 di Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020 dall'anno 2018, in particolare art. 1, commi da 227 a 237.

ai due censimenti delle unità economiche – imprese, istituzioni non profit.

Per le istituzioni pubbliche si sta procedendo invece secondo una strategia censuaria tradizionale, ma a cadenza biennale. Per il **censimento dell'agricoltura del 2020**, in ottemperanza al regolamento europeo, si procederà per ora in modo tradizionale, ma con modalità di conduzione meno complesse e una strategia di potenziamento della componente informativa da registro. La medesima strategia di censimento permanente sarà utilizzata successivamente anche per il Censimento dell'agricoltura.

La stagione dei censimenti permanenti è stata avviata con tempistiche e velocità diverse, a seconda del grado di avanzamento dei registri statistici di base ed estesi, dell'offerta informativa di carattere amministrativo, dei gradi di libertà in relazione alla progettazione dell'output e, più in generale, della permeabilità delle aree tematiche ai processi di integrazione tra censimento permanente, sistema dei registri e indagini correnti.

La partita più innovativa e impegnativa si gioca sul **censimento della popolazione e delle abitazioni**, che si baserà, come detto, sul Registro di base su individui e famiglie. A ottobre 2018 prenderanno il via, due rilevazioni campionarie. Una per rilevare informazioni utili al calcolo della dimensione della popolazione di ciascun comune - le informazioni desumibili dagli archivi amministrativi necessitano infatti di un lavoro di correzione; la seconda per produrre il bagaglio informativo tipico del censimento su aspetti socio-economici relativi a famiglie, individui, abitazioni occupate ed edifici, necessario per poter disporre con continuità annuale delle informazioni necessarie a un dettaglio territoriale elevato e assolvere agli obblighi del regolamento europeo sui censimenti.

Fino al 2021, le due rilevazioni campionarie coinvolgeranno annualmente un totale di circa 1 milione e mezzo di famiglie e 3mila comuni. A regime, dopo il 2021, su un arco temporale decennale, si passerà a un disegno campionario basato su rilevazioni annuali di dimensioni ridotte, con un impegno annuale di risorse significativamente inferiore.

Il **censimento permanente delle imprese** ha preso avvio nel 2016 e si svolgerà a cadenza triennale, sfruttando il notevole stato di avanzamento del sistema dei registri sulle imprese. Tale sistema sarà

alimentato anche da un sistema di rilevazioni a cadenza triennale che coinvolgerà in ogni occasione tra le 100 mila e le 200 mila imprese, raccogliendo informazioni analitiche su numerosi aspetti – organizzativi, gestionali, di mercato, tecnologici – che possono aiutare a descrivere performance, competitività e potenziale di crescita del sistema produttivo.

Il primo **censimento permanente delle istituzioni pubbliche** si è chiuso nel 2016, coinvolgendo 14 mila istituzioni, con oltre 100 mila unità locali che impiegano più di 3 milioni e 300 mila dipendenti. I principali dati sono stati rilasciati a giugno del 2017. Gli ulteriori approfondimenti su struttura, organizzazione e profili di funzionamento delle istituzioni saranno diffusi progressivamente nel 2018 attraverso il datawarehouse dell'Istat. Il 16 aprile del 2018 si è avviata la nuova rilevazione censuaria per l'anno 2017 che si chiuderà il 1° ottobre dello stesso anno. Le principali novità introdotte in questa seconda tornata sono rappresentate da alcuni temi emergenti quali i comportamenti orientati alla performance, l'adeguamento al processo di armonizzazione contabile, la digitalizzazione e la sicurezza informatica.

Nel 2016 è stata realizzata anche la **rilevazione censuaria sulle Istituzioni non profit**, che ha permesso di integrare le informazioni anagrafiche raccolte da numerose fonti amministrative, già conferite nel registro. Sono disponibili in questo ambito informazioni relative ai principali aspetti delle istituzioni non profit tra cui, oltre alle informazioni anagrafiche e di struttura, la tipologia delle attività svolte, i destinatari dei servizi erogati, le risorse economiche e le reti di relazione, le attività di comunicazione e di raccolta fondi.

L'uso dei Big Data nella produzione di statistiche ufficiali

I Big data sono una nuova fonte di dati che potrà consolidare e arricchire il Sistema integrato dei registri. Per questo **Istat ha impresso negli ultimi anni un'accelerazione nell'attività di studio e analisi di questa tipologia di fonte**. Il loro utilizzo è ormai da diversi anni al centro dell'agenda europea del network d'istituti nazionali di statistica coordinato da Eurostat e sta richiedendo in tutti gli istituti nazionali di statistica una fase di sperimentazione e innovazione per lo studio di metodologie adeguate a sfruttarne le potenzialità, tenendo adeguatamente conto dei problemi di rispetto della privacy nel loro utilizzo. In Italia, le attività di sperimentazione ed esplorazione

dell'utilizzo dei Big data, condotte dall'Istat, sono seguite da un Comitato formato da esperti internazionali e nazionali, oltre che da membri Istat, con un programma che affronta diversi temi.

Una tappa fondamentale nel loro utilizzo è stata raggiunta nel gennaio del 2018, con la **messa a regime dell'uso degli scanner data come fonte che affianca le rilevazioni Istat per il calcolo mensile dell'inflazione**, con riferimento ai prodotti alimentari e per la cura della persona e della casa. L'Istat sta preparando la diffusione di altre statistiche tra cui alcuni indicatori sulla propensione digitale delle unità produttive e un indice sperimentale, denominato "Social Mood on Economy Index", che fornisce misure ad alta frequenza – basate su una complessa metodologia di filtraggio, classificazione e aggregazione – sull'evoluzione del sentiment italiano sull'economia, derivate da campioni di tweet pubblici in lingua italiana, catturati in streaming.

L'Istituto sta investendo anche su: a) l'utilizzo dei dati di telefonia mobile per rilevare i flussi di mobilità e turismo; b) l'uso dei dati generati dagli *smart meters* per i consumi energetici; c) le informazioni ottenibili da webcam per il rischio d'incidentalità e per le statistiche sul traffico; d) l'utilizzo di immagini per l'uso e la copertura del suolo, la stima delle aree verdi e le stime delle produzioni agricole; e) l'impiego di Google Trend per prevedere nel breve periodo l'andamento dell'occupazione.⁴

Un elemento cruciale per la realizzazione di statistiche da big data è lo sviluppo di una rete di relazioni con i grandi produttori di dati privati, con l'obiettivo di rafforzare le collaborazioni già in atto.

La centralizzazione delle funzioni trasversali

La seconda direttrice del processo di innovazione ha riguardato la centralizzazione delle funzioni trasversali: in particolare, la **raccolta dati, i metodi e le tecnologie**. Le fasi di comunicazione e la diffusione dell'informazione statistica erano già centralizzate.

Per quel che riguarda la raccolta dati, si è resa trasversale una fase che, tradizionalmente, era fortemente incardinata nei singoli processi produttivi. È stato così avviato un profondo processo di ristrutturazione

⁴ Alla diffusione dei risultati ottenuti da queste sperimentazioni, l'Istat ha dedicato uno spazio ben riconoscibile nel nuovo sito dell'Istituto, quello relativo alle "**statistiche sperimentali**". La stessa sezione del sito ospita anche alcune classificazioni non convenzionali, ottenute come risultati di analisi e attività di ricerca, ma non ancora consolidate a livello nazionale o internazionale.

delle fasi di produzione del dato, che vede i settori di produzione impegnati nell'ambito tematico dei fenomeni indagati e nei processi di correzione, validazione ed elaborazione dei dati raccolti, mentre la metodologia di campo, il disegno delle indagini, l'organizzazione e la conduzione della raccolta e l'integrazione finale dei dati vengono centralizzate in un'unica direzione, con l'obiettivo di rendere più reattivi e di più facile standardizzazione i processi, aumentare la specializzazione, l'efficienza sistemica, l'armonizzazione delle procedure, la riduzione delle ridondanze e l'attenzione alla protezione dei dati personali.

In parallelo si è provveduto a centralizzare la gestione delle acquisizioni degli archivi amministrativi, con l'integrazione dei dati nel cosiddetto Sistema integrato dei microdati (SIM) (e avviando l'integrazione per i dati di indagine), innovazioni fondamentali a supporto della creazione del Sistema integrato dei registri. Allo stesso modo, la progettazione di un Repository unico dei dati e di un Sistema gestionale unico per tutte le rilevazioni sono i presupposti per un assetto di base assolutamente innovativo.

La centralizzazione della funzione metodologica, in maniera analoga a quanto fatto dagli istituti nazionali di statistica più avanzati in ambito europeo e internazionale, ha avuto un forte e positivo impatto sul livello di trasparenza, documentazione, standardizzazione e qualità delle metodologie adottate nella produzione. Ha inoltre influito in modo rilevante sulla crescita delle competenze e nella capacità di produrre ricerca finalizzata a rendere più rilevante ed efficiente l'Istituto e a implementare l'innovazione nei processi produttivi.

Il **rilascio centralizzato dei servizi metodologici** (ad esempio campionamento, controllo e correzione dati, integrazione, stima, protezione dei dati personali, analisi statistiche, serie storiche, ecc.) e **architetturali** (servizi di calcolo avanzato che richiedono architetture complesse, come ad esempio *deep learning*, modellazione dei metadati tramite ontologie con linguaggi logici, progettazione di architetture di dati e processi, ecc.) necessari per la produzione dell'informazione statistica rilasciata al Paese, produce notevoli benefici di sistema, tra cui la standardizzazione dei metodi e delle architetture, la flessibilità nel rispondere alla domanda della produzione - anche in fasi di picchi di richiesta - e la possibilità di continua crescita professionale del personale

che realizza esperienze applicative in differenti campi tematici della produzione.

Un aspetto rilevante è relativo ai sistemi informativi che diffondono agli utenti interni ed esterni la **documentazione e gli indicatori di qualità** (ad esempio sulle mancate risposte) dei processi statistici migliorando la trasparenza dei processi e l'accessibilità ai dati prodotti. L'Istat si è altresì impegnato in sede di *Peer review* ad aumentare le informazioni e gli indicatori di qualità a disposizione degli utenti esterni e a migliorarne l'accessibilità e la trasparenza. A partire dal giugno 2018 sono state rese disponibili sul sito istituzionale 75 schede, corrispondenti ad altrettanti processi statistici dell'Istat. Per il miglioramento dell'accessibilità delle informazioni sulla qualità è stata predisposta sul nuovo sito istituzionale dell'Istat una sezione dedicata alle schede standard di qualità e sono stati introdotti diversi punti di accesso alle singole schede.

I metadati sono gestiti in maniera unitaria e condivisa mediante il **Tavolo per l'armonizzazione dei metadati**, istituito su mandato del Comitato di presidenza nel marzo 2017, che si occupa di definire metadati standard. Il coordinamento di questa attività è affidato al Sistema unitario dei metadati (Sum) che acquisisce e gestisce i metadati disponibili nei diversi sistemi d'Istituto. Si sta affrontando anche il tema del rilascio dei metadati dichiarati standard di Istituto al di fuori dell'Istat, sia tramite pagina web sia in formato RDF. Progressi rilevanti sono stati anche ottenuti nella Modellazione concettuale delle **ontologie** dei domini di produzione dell'Istat per il Sistema Integrato dei Registri e per la diffusione esterna all'Istituto. Sono state modellate le ontologie relative alla parte degli individui e famiglie anagrafiche del registro base degli Individui, famiglie e convivenze, quelle relative agli indirizzi del registro base dei luoghi e la parte del lavoro dipendente del registro tematico del Lavoro. Sono in conclusione la modellazione delle ontologie del registro base dei Luoghi parte unità immobiliari urbane, parte unità amministrative e parte unità funzionali. Le ontologie per la diffusione esterna sono state realizzate in collaborazione con altri soggetti (AgID, Agenzia dell'Entrate, Team per la Trasformazione Digitale) e supportano la standardizzazione dei dati pubblici.

Si sono avuti risultati significativi in merito al tema della **protezione dei dati e della riservatezza**. Sono state rilasciate delle [linee guida sulla produzione di file MFR e mlcro.STAT](#) per favorire un'ampia platea di

fruttori. L'utilizzo delle linee guida da parte dei settori di produzione ha permesso di calibrare con maggiore efficacia le misure di protezione nel rispetto dei contenuti informativi più significativi per i ricercatori. Istat e Banca d'Italia hanno concluso un protocollo di ricerca finalizzato alla sperimentazione di tecniche di integrazione di dati conformi ad un approccio di **Privacy by Design**, formalmente introdotto nel Regolamento UE 679/2016, in cui l'articolo 25 riguarda "Protezione dei dati by design and by default". Il protocollo ha previsto un'attività di sperimentazione di tecniche di private **data sharing** in un contesto multi-organizzazione. La sperimentazione ha dimostrato la fattibilità tecnica dell'utilizzo di questi metodi ed aperto la strada a sviluppi futuri che ne prevedano l'utilizzo in scenari concreti di integrazione dati tra Istat e altri soggetti.

E' stata definita l'**Enterprise Architecture** dell'Istat e in tale contesto si sono progettati i servizi informativi di importanti infrastrutture, come ad esempio, quelle del SIR e si sono ingegnerizzati e ottimizzati specifici processi statistici. Una particolare rilevanza è rappresentata dai risultati del **Progetto SINTESI** - Sistema integrato per le statistiche sulle imprese - che ha come obiettivo la realizzazione di un sistema generalizzato, che permetta di unificare metodi e strumenti per la gestione delle indagini economiche sulle imprese. In particolare, i principali vantaggi attesi riguardano la standardizzazione e armonizzazione dei processi di indagine con il supporto di servizi statistici, la tracciabilità delle operazioni e delle procedure eseguite per il trattamento dei dati rilevati e il miglioramento degli standard di qualità degli output statistici.

Nell'ambito delle **tecnologie informatiche e della comunicazione** sono state adottate le azioni indirizzate a garantire i nuovi bisogni di rapidità e personalizzazione sempre più richiesti dagli utenti, in coerenza con la crescita e l'evoluzione dei servizi statistici richiesti all'Istituto dalla collettività. Tra le azioni messe in atto:

- ✓ l'evoluzione delle infrastrutture; da un lato è stato avviato il percorso verso la centralizzazione, dall'altro è cresciuto il grado di virtualizzazione dei server a beneficio della scalabilità, flessibilità e razionalizzazione;
- ✓ l'*empowerment* dell'infrastruttura di help desk, che ha consentito l'aumento della tempestività di risposta all'utente;

- ✓ l'attuazione di nuovi percorsi formativi orientati ai nuovi paradigmi tecnologici, senza tralasciare quelli tesi a sviluppare le capacità di Project Management, che hanno via via evidenziato la migliore capacità di risposta della Direzione;
- ✓ il consolidamento delle piattaforme tramite l'abbandono dei silos applicativi sostituiti da soluzioni trasversali;
- ✓ l'applicazione di processi strutturati di gestione nelle infrastrutture IT.

Il Piano triennale dell'Informatica predisposto in conformità alle linee guida dettate dall'AGID per il 2018-2020, consentirà all'Istituto di essere ancora più compliant alle normative di riferimento⁵, di adottare nuovi paradigmi tecnologici orientati al recupero di efficienza (es. infrastruttura *cloud ready*) e di efficacia (es. modelli di sviluppo software agili), e di utilizzare approcci in grado di migliorare ulteriormente le esigenze degli utenti interni ed esterni (multicanalità, self service).

2. Ulteriori innovazioni nella produzione statistica

Accanto agli avanzamenti nella costruzione del Sistema integrato dei registri, diversi sono stati i percorsi di innovazione della produzione nelle diverse aree tematiche e di miglioramento degli strumenti per l'analisi congiunturale, per la previsione economica e la valutazione delle politiche.

Percorsi di innovazione negli ambiti tematici

Nell'ambito delle **statistiche sociali** sono state molte le novità sia di processo sia di prodotto. Per quanto riguarda il mondo del lavoro, di particolare rilievo la collaborazione tra i principali produttori di dati (Istat, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Inps, Inail e Anpal), che ha portato dal 2016 al rilascio di una nota trimestrale congiunta sulle tendenze dell'occupazione e, nel 2017, del primo Rapporto congiunto annuale "Il mercato del lavoro. Verso una lettura integrata". In questo caso, l'obiettivo è stato quello di valorizzare la ricchezza delle diverse fonti sull'occupazione – amministrative e statistiche – per leggere in modo integrato le dinamiche del mercato del lavoro, rendendo pienamente coerenti le variabili di stock e di flusso. Il valore aggiunto di

⁵ In particolare rispetto a quelle relative alla sicurezza dei dati (vedi ad esempio il *General Data Protection Regulation*, GDPR, emanato in sede UE), ma anche agli standard e alle best practice internazionali (ad es. l'*Information Technology Infrastructure Library*, ITIL).

questo prodotto è dato dall'utilizzo di definizioni armonizzate e confrontabili e dall'adozione, per quanto possibile, di campi di osservazione analoghi, in un ambito tradizionalmente caratterizzato da elevata frammentazione informativa. Allo scopo di fornire una visione integrata del lavoro, sia dal punto vista delle persone, sia da quello delle imprese, il comunicato trimestrale "Il mercato del Lavoro" dell'Istituto fin dal 2015 ha integrato i due precedenti comunicati su domanda e offerta di lavoro. Un ulteriore contributo per l'analisi del mondo del lavoro verrà dal completamento del Registro tematico sull'istruzione in cui convergeranno tutte le informazioni amministrative disponibili compresi gli archivi del MIUR e l'indagine AlmaLaurea. Il registro permetterà di fare diversi tipi di analisi tra cui di particolare rilevanza quella sulla transizione scuola-lavoro.

Il quadro delle informazioni relative alla Salute è stato arricchito con informazioni e analisi inedite, spesso frutto dell'integrazione fra più fonti. È il caso dei dati sulla speranza di vita per titolo di studio, di quelli relativi al quadro clinico dei suicidi, di quelli sul diabete, su cui è anche stato pubblicato un report, o di quelli sulla malattia mentale di prossima uscita. Con riferimento agli incidenti stradali la più importante novità è l'anticipazione a luglio (da novembre) dei dati definitivi sugli incidenti stradali sull'anno precedente.

Su Popolazione e società, un ambito in cui la produzione dell'Istituto è da sempre molto ricca, le principali novità riguardano: i nuovi dati sui bambini e ragazzi, sul loro inserimento sociale, le aspettative per il futuro, il grado di integrazione dei ragazzi stranieri; i nuovi dati e il report sul senso civico e sui valori della società civile (in corso di preparazione); il nuovo sistema di misure sulla povertà educativa. Si sta poi investendo nella progettazione di una nuova indagine sulla violenza e il sostegno alle vittime di violenza di genere, e su altri fenomeni di emarginazione sociale. Inoltre, è stata anticipata l'uscita dell'indice di disuguaglianza del reddito ed è stato diffuso il nuovo sistema di previsioni di popolazione a cadenza annuale (in passato il rilascio avveniva ogni 5 o più anni). È stato aggiornato il Conto satellite del Turismo e l'Istat si è impegnato a replicare anche per il 2019 il lavoro di quantificazione dei flussi economici e finanziari riconducibili alle attività turistiche.

Un'altra area di investimento ha riguardato il tema della corruzione (grazie anche alla collaborazione con ANAC). Per la prima volta si è fornita al Paese una stima del numero di famiglie coinvolte in dinamiche corruttive: l'attenzione è stata rivolta alle esperienze concrete di corruzione (richieste di denaro, favori o regali in cambio di servizi, pratica del voto di scambio e raccomandazioni).

Sul fronte della diffusione delle statistiche sociali, sono stati implementati il sistema informativo integrato sulla violenza sulle donne (in collaborazione con Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio) e quelli su immigrati e nuovi cittadini e sulle professioni (in collaborazione con Nap, MLPS e Ue). Questi sistemi, che affiancano quelli già esistenti su giovani e anziani, hanno l'obiettivo di fornire informazioni e indicatori di qualità, che permettano una visione di insieme sui diversi fenomeni, attraverso l'integrazione di dati provenienti da varie fonti.

Nell'ambito delle **statistiche sulle imprese** sono stati realizzati nuovi approfondimenti tematici, come ad esempio quello sul ruolo degli immigrati come nuovi imprenditori ed esportatori e sulle start up innovative (in collaborazione con il Mise). Per quanto riguarda la razionalizzazione e la maggiore rilevanza dell'output diffuso, sono state introdotti numerosi accorpamenti sia nei report strutturali che nei comunicati stampa mensili o trimestrali, finalizzati a incrementarne la coerenza tematica e la capacità di realizzare analisi più complete ed approfondite. Gli indicatori congiunturali sono stati oggetto di un complesso processo di ribasamento quinquennale, che ha determinato sia un incremento complessivo della qualità, sia incrementi di tempestività per alcuni indicatori. Sono stati inoltre realizzati nuovi indicatori, come ad esempio la produzione di un indice specifico sull'e-commerce nell'ambito della rilevazione mensile sul commercio al dettaglio. Infine, i comunicati stampa mensili e trimestrali sono stati rivisti secondo una nuova veste editoriale e riformulati in modo più analitico nei contenuti proposti.

Sono proseguiti i lavori di un importante progetto di armonizzazione e aumento della rilevanza dei dati economici a livello europeo (*Action Plan SBS*), che punta a realizzare una più coerente classificazione settoriale delle attività nonché una più accurata stima delle variabili economiche previste dal dominio statistico denominato SBS (*Structural Business*

Statistics) tenendo conto dell'evoluzione della struttura organizzativa delle imprese più complesse.

Più in generale, lo sviluppo di statistiche “register-based” si è accompagnato ad una evoluzione del sistema delle indagini dirette in risposta alla crescente domanda di informazioni sull'andamento congiunturale dell'economia e sui fattori di competitività del sistema produttivo, con un aumento della copertura dei fenomeni e un processo continuo di innovazioni finalizzato a mantenere elevata la capacità di misurazione della statistica ufficiale, in un contesto economico in grande trasformazione. Allo stesso tempo, nell'ambito delle statistiche strutturali, si è realizzata dopo molti anni la rilevante innovazione di ridurre drasticamente le dimensioni dei campioni, riuscendo a garantire, una riduzione di costi e il medesimo livello di accuratezza per i diversi domini di stima.

Per quanto riguarda le **statistiche territoriali e ambientali** si sta investendo per una definizione più precisa dello spazio geografico nazionale. Le basi territoriali sono, oggi, il riferimento cartografico di maggior dettaglio dell'Istituto, costituito dalle oltre 400 mila sezioni di censimento definite nel 2011. Il progetto “Nuova micro-zonizzazione del territorio” ha l'obiettivo di contribuire, come nuovo elemento territoriale, all'infrastruttura costituita dal Registro statistico di base dei luoghi (RSBL). Lo strato geografico delle microzone si configura come un'area di output per la diffusione dei dati statistici più fine della sezione di censimento. Attraverso l'utilizzo e la sovrapposizione degli strati geografici disponibili (foto aeree, particelle catastali, carte tecniche regionali, ecc.) le sezioni di censimento sono rese più precise e più correttamente delimitate in ambito urbano, costruendo microzone in grado di cogliere meglio gli elementi di omogeneità del tessuto urbano come infrastrutture, aree verdi, centri commerciali, ecc. In ambito extra-urbano il criterio guida è stato quello dell'omogeneità nell'utilizzo naturale del suolo (coltivazioni, bosco, aree lacuali, fiumi, ecc.). La sperimentazione effettuata sui 333 comuni della regione Emilia-Romagna ha fornito i seguenti principali risultati: a fronte delle quasi 39.000 sezioni di censimento del 2011 si dispone ora di oltre 60.000 micro-zone, con un incremento pari al 55,9%. Sono stati quindi disegnati e/o definiti oltre 21mila nuovi oggetti. Nel corso del 2018 l'obiettivo è di definire le nuove micro-zone su almeno l'80% del territorio nazionale, anche in collaborazione con i Comuni.

L'Istat ha attivamente supportato, in due diverse occasioni (nel 2015 e nel 2017), i lavori della Commissione di esperti, istituita dal Governo, con il compito di proporre la “nuova geografia elettorale”, predisponendo le basi di dati, le metodologie e le elaborazioni statistiche e geografiche necessarie. Il tutto a un livello di dettaglio territoriale particolarmente fine. Le misure, sintesi della produzione statistica applicata all'analisi geografica, sono state uno strumento estremamente utile nelle operazioni di ridisegno geografico e per la valutazione comparata delle geografie elettorali proposte, confrontate sotto il profilo economico-sociale e storicoculturale, e sulla base di numerosi indici di coerenza geografica (rispetto alle partizioni amministrative e funzionali), di forma e di compattezza.

Era importante, infatti, verificare l'omogeneità dei collegi nell'ambito di ciascuna delle circoscrizioni elettorali. Si è trattato infatti di un impegno di forte complessità, particolare intensità e con ridotto tempo a disposizione, reso possibile grazie al marcato spirito di servizio e alla professionalità di chi è stato chiamato a partecipare.

È stato dato atto all'Istat della qualità e completezza dei materiali prodotti a supporto dei lavori della Commissione. Analoghi apprezzamenti sono stati manifestati nel corso delle audizioni presso le Commissioni Affari Costituzionali della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica, a testimonianza della professionalità messa al servizio di un lavoro di rilevanza istituzionale.

Uno sforzo significativo è stato anche fatto per l'ampliamento della produzione corrente. Per la prima volta sono stati i dati a livello comunale dell'indagine “Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi” (anni 2014, 2015 e 2016), con l'obiettivo di fornire un quadro informativo sul turismo più completo e utile a soddisfare le esigenze di analisi a livello territoriale. Sul lato delle statistiche ambientali sono stati diffusi i risultati di due nuove e importanti rilevazioni: “Le attività estrattive da cave e miniere (anni 2013, 2014 e 2015)” e “Temperatura e precipitazione nelle principali città (anni 2002-2016)”.

L'Istat e **Casa Italia**, Struttura di Missione della Presidenza del Consiglio, hanno reso disponibile un sito web dedicato ai rischi naturali in Italia. Il sito presenta variabili e indicatori di qualità con dettaglio comunale sui rischi di esposizione a terremoti, eruzioni vulcaniche, frane e alluvioni. Tali informazioni integrano dati provenienti da varie fonti istituzionali:

Istat, Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (INGV), Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (Ispra), Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

Anche le statistiche che ricadono all'interno dei **conti nazionali**, di cui il rapporto europeo sulla qualità ha mostrato l'elevatissimo grado di conformità ai dettami regolamentari, sono state caratterizzate da importanti innovazioni.

Per quel che riguarda il monitoraggio veloce sull'andamento dell'economia, nel 2018 si è giunti, dopo un biennio di sistematica sperimentazione, alla pubblicazione della stima flash del Pil a 30 giorni, che allinea l'Italia ai più elevati livelli di tempestività praticati in campo internazionale.

Sul versante dei conti delle amministrazioni pubbliche, lo sforzo di innovazione si è concentrato sulla costruzione di nuovi strumenti di verifica delle fonti e di sviluppo di procedure moderne di acquisizione e gestione delle grandi basi dati provenienti dalle amministrazioni, basate su informazioni censuarie strutturate a livello di singola unità istituzionale. Il caso più rilevante di sviluppo di nuovi strumenti di gestione delle fonti informative ha riguardato gli enti locali.

Nel periodo recente è emersa prepotentemente a livello internazionale la questione del trattamento dei flussi economici connessi all'operare dei grandi gruppi multinazionali (MNEs), soprattutto in relazione alla localizzazione della proprietà del capitale immateriale (gli IPP, *Intellectual Property Products assets*). L'Istat sta investendo nello sviluppo di strumenti utili ad affrontare tali problemi di misurazione, a partire dalla partecipazione all'esercizio pilota lanciato all'inizio del 2018 da Eurostat e che ha per obiettivo una verifica puntuale della coerenza tra i paesi Ue della rappresentazione nei conti nazionali dell'attività di un importante insieme di MNEs, selezionate in maniera coordinata. Si tratta di un importante passo che apre la strada verso un approccio integrato tra domini statistici (Conti nazionali e *business statistics*) e che assume come necessario lo scambio di informazioni e la co-operazione operativa tra i paesi membri nell'affrontare una dimensione che è per sua natura transnazionale.

Importanti progressi sono stati realizzati nello sviluppo della contabilità economico-ambientale. Coerentemente con gli obblighi definiti da un recente Regolamento europeo, nel 2017 sono stati compilati due nuovi

moduli dei conti: le spese per la protezione dell'ambiente (modulo EPEA), disaggregate per settore istituzionale e dominio ambientale; i flussi fisici di energia (modulo PEFA) che registrano in modo integrato i flussi dall'ambiente verso l'economia, all'interno dell'economia e dall'economia verso l'ambiente. Il prossimo passo, da completare nel 2018, riguarda la produzione del modulo delle statistiche per il settore dei beni e servizi ambientali che include un set di variabili (produzione, valore aggiunto, input di lavoro ed esportazioni) relativi ai beni e servizi la cui finalità è la protezione dell'ambiente o la gestione delle risorse naturali.

Previsioni, sistemi complessi di indicatori, valutazione delle politiche

L'Istat ha investito negli ultimi anni nel miglioramento delle metodologie e degli indicatori per l'analisi congiunturale, la previsione macroeconomica e la valutazione delle politiche. In particolare, è stata rafforzata la capacità di utilizzo degli strumenti di modellistica macroeconomica e microeconomica su imprese e famiglie.

Questi modelli sono stati utilizzati in diverse occasioni. Il modello macro economico, oltre a fornire previsioni a carattere annuale sull'andamento delle principali variabili economiche, è stato utilizzato per valutare le misure a favore degli investimenti delle imprese, per esempio per la stima degli impatti del super ammortamento, e, sempre nello stesso ambito, il modello microeconomico ha permesso di verificare alcune caratteristiche distributive di questi interventi, nello specifico la presenza di effetti selettivi a favore di imprese a più alta performance.

Il modello microeconomico sulle famiglie, invece, ha permesso di sviluppare diverse simulazioni legate a differenti specificazioni delle misure a sostegno del reddito, come il reddito di cittadinanza e il reddito di inclusione.

Al tema della valutazione delle politiche si lega il complesso quadro della **misurazione della competitività, del benessere e della sostenibilità**. L'inserimento degli indicatori di benessere equo e sostenibile prodotti correntemente dall'Istat nei documenti di programmazione e valutazione della politica economica nazionale (l'Italia è il primo paese dell'Unione Europea e del G7 a inserire obiettivi di benessere nella programmazione economica) rappresenta un riconoscimento per l'Istituto ma anche una sfida in particolare per

quanto riguarda la tempestività del rilascio di tali indicatori. Questo impegno ha già richiesto in alcuni casi una forte accelerazione della produzione statistica o il ricorso a nuovi modelli di stima, al fine di fornire informazioni utili ai decisori pubblici nella fase di programmazione della politica economica nazionale.

L'Istat si è, inoltre, attrezzato per rafforzare e sviluppare le misure statistiche che consentono il monitoraggio dei progressi verso i *Sustainable Development Goals (SDG)* per l'Italia. Periodicamente, l'Istituto presenta un aggiornamento e un ampliamento delle disaggregazioni degli indicatori utili alla misurazione dello sviluppo sostenibile e al monitoraggio dei suoi obiettivi e, dal 2018 un Rapporto annuale che presenta indicatori e analisi.

A metà 2018 è stata rinnovata la convenzione con l'Agenzia per la coesione territoriale e il Dipartimento per le politiche di coesione della Presidenza del consiglio dei ministri finalizzata alla costruzione di indicatori ed analisi territoriali finalizzate alla valutazione delle politiche di coesione e finanziata nell'ambito del "Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020".

Dal 2017 l'Istat ha assunto il coordinamento scientifico di un progetto (MAKSWELL) finanziato dalla Commissione europea che punta ad ampliare la misurazione delle politiche ai temi del benessere, dello sviluppo e della sostenibilità. Fanno parte del progetto altri 4 gli Istituti nazionali di statistica di Germania, Olanda e Ungheria e tre università europee (Pisa, Southampton e Trier).

Negli ultimi anni la domanda di informazione statistica proveniente dalle istituzioni è fortemente aumentata, anche grazie a una maggiore consapevolezza dei decisori pubblici sull'importanza del monitoraggio delle politiche e al coinvolgimento crescente della statistica ufficiale nella fase di programmazione e scrittura delle leggi: prova ne sia l'ampliamento della varietà dei temi su cui l'Istituto è stato chiamato a pronunciarsi nelle audizioni al Parlamento, oltre la consueta disamina dei principali documenti di politica economica e di finanza pubblica. Complessivamente nell'ultimo quadriennio l'Istat è stato chiamato in Audizione 52 volte contro le 30 del quadriennio precedente. Un'ulteriore conferma della necessità per l'Istituto di investire in strumenti per la valutazione delle politiche (come i modelli di microsimulazione su famiglie e imprese e il modello macroeconomico di

previsione) e programmare rilevazioni ed elaborazioni statistiche orientate a misurare fenomeni coinvolti in interventi di politiche pubbliche, in particolare sui temi emergenti: ad esempio, nell'analisi delle disposizioni in materia di potenziamento del contrasto alla povertà o per offrire una prima valutazione delle misure contenute nel Piano Nazionale Impresa 4.0, basata su indagini qualitative congiunturali sulle imprese e su modelli macro e microeconomici. In questa linea di lavoro, si colloca l'occasione offerta dalla **Commissione di inchiesta** di ragionare sul degrado delle periferie, e più in generale sulla qualità della vita urbana.

3. I principali vantaggi e le sfide del modello

Le rilevazioni campionarie continueranno a rappresentare un fondamentale strumento di raccolta di dati, ma la loro integrazione permetterà di aumentare il potere informativo complessivo delle fonti, conciliando la documentazione desunta dagli archivi con i dati su caratteristiche, eventi, comportamenti e atteggiamenti rilevati attraverso le indagini, ottenendo un importante valore aggiunto. D'altra parte le indagini statistiche, oltre al tradizionale ruolo di raccogliere informazioni su popolazioni difficilmente raggiungibili, o su variabili non desumibili da altre fonti, hanno il ruolo cruciale di validare la qualità degli archivi amministrativi e delle nuove fonti. In tal modo si è potuto verificare attraverso specifiche sperimentazioni l'utilizzo alternativo dei big data rispetto alle tradizionali indagini statistiche.

A regime, i vantaggi prodotti dalla realizzazione del Sir e dall'integrazione delle rilevazioni campionarie saranno molteplici. Il principale è l'ampliamento della capacità informativa, con la possibilità di analisi di grande precisione, territoriale ma non solo, delle eterogeneità tra i soggetti (es. unità economiche, individui ecc.), delle interrelazioni tra i diversi fenomeni (es. performance delle imprese e capitale umano; retribuzioni, caratteristiche dei lavoratori e strategie delle imprese ecc.), degli aspetti dinamici, così come la possibilità di seguire i soggetti (siano essi individui, imprese o istituzioni) nel tempo e coglierne le trasformazioni e i cambiamenti di stato in relazione agli eventi del ciclo di vita.

Un altro vantaggio è costituito dalla messa a coerenza di sistemi statistici – tipo il censimento e le statistiche demografiche con le

componenti stock e flussi – che nel modello tradizionale fornivano quadri statistici non univoci.

Ulteriori vantaggi derivano dalla riduzione del disturbo statistico sui rispondenti (dai cittadini alle imprese e alle istituzioni) e dall’abbattimento dei costi per la statistica ufficiale, pur in presenza di un considerevole miglioramento in termini di quantità e qualità delle informazioni prodotte e diffuse.

Negli ultimi anni il numero di archivi e di enti coinvolti è comunque fortemente cresciuto (nel 2015 l’Istat acquisiva 90 archivi da 40 Enti per 280 forniture; nel 2018 il numero di archivi è arrivato a 190 da 50 Enti per un totale di 428 forniture). Tuttavia sul fronte delle sfide un primo punto di attenzione riguarda la **dipendenza significativa della produzione statistica dalla modulistica amministrativa e dalle scelte della Pubblica amministrazione** in merito agli adempimenti informativi richiesti ai cittadini, alle imprese e alle istituzioni. La normativa assegna all’Istat il ruolo di “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”. Si tratta di disposizioni che possono essere applicate solo in un clima di forte collaborazione tra amministrazioni e intervenendo in diverse fasi del processo legislativo ed esecutivo.

Un secondo punto di attenzione riguarda la **qualità degli archivi**. L’Istat ha maturato nel tempo un’esperienza consolidata nel trattamento delle fonti amministrative e sta provvedendo a potenziare il sistema di indicatori di qualità, che nell’ambito di un sistema informativo messo a disposizione degli utenti, ne valuti l’accuratezza, la coerenza, l’accessibilità e la comparabilità. Particolare attenzione è prestata ai livelli di usabilità a fini statistici e alle informazioni relative al processo di gestione dei dati per migliorarne la possibilità di uso. Per ogni archivio acquisito, a tal fine, il sistema mette a disposizione informazioni relative alle fonti (identificazione, rilevanza, norme di uso), ai metadati (comparabilità tra concetti, stabilità temporale, contenuti, classificazioni utilizzate) e ai dati contenuti negli archivi (integrabilità, accuratezza e coerenza interna, completezza).

Una sfida strategica è quella relativa a riuscire a garantire il rispetto della **privacy** in un sistema di produzione statistica basato sui registri e sulla loro integrazione. Il rispetto della privacy è, infatti, alla base del

rapporto fiduciario tra l'Istituto e i rispondenti. Questa sfida richiede infrastrutture tecnologiche e di *governance* adeguate a trattare per finalità statistiche grandi masse di dati individuali. Da lungo tempo l'Istat dispone di grandi moli di dati personali, non solo di fonte amministrativa. Per questo l'Istituto si è dotato di strumenti metodologici avanzati che garantiscano il rispetto delle esigenze di tutela della privacy e della gestione sicura dei dati con particolare riguardo al principio di minimizzazione. Agendo in piena collaborazione con il Garante per la Protezione dei dati personali, l'Istituto continuerà a essere impegnato nell'assicurare la tutela della riservatezza dei dati, utilizzando gli strumenti, previsti dalla nuova normativa europea in tema di privacy (GDPR), quali ad esempio il registro dei trattamenti e le valutazioni di impatto sulla privacy.

Va anche in questo senso la scelta di aver centralizzato la raccolta dati presso un'unica Direzione dell'Istituto: l'acquisizione controllata e unica dei dati grezzi di input (siano essi provenienti da indagini, da archivi amministrativi o da altre fonti) è il fattore determinante che, sul piano tecnologico e organizzativo, permette di gestire con maggior controllo e sicurezza la grande mole di dati, anche personali, che l'Istituto è chiamato a raccogliere.

L'Istituto, inoltre, è impegnato nel far avanzare il quadro legale, che definisce i vincoli a tutela assoluta del rispetto della privacy, per **ampliare l'offerta di microdati messi a disposizione di ricercatori e analisti**. Di questo tema si parlerà più diffusamente in seguito.

4. La ricerca come asset strategico dell'Istituto

Il mantenimento e l'accrescimento della qualità dei dati prodotti e l'adozione nei propri processi dei più avanzati standard scientifici, presuppone che l'Istituto migliori continuamente i propri metodi di misurazione dei fenomeni, sviluppando al suo interno le competenze necessarie per lo sfruttamento delle nuove tecnologie e metodologie statistiche. La ricerca non è quindi il fine principale dell'Istituto ma rappresenta lo strumento essenziale per mantenere ed accrescere il livello di informazione statistica prodotta e diffusa e la sua qualità nonché quella dei processi adottati per sua produzione. L'accresciuta disponibilità di dati rilasciati dall'Istituto costituisce anche una leva importante per il potenziamento dell'attività di ricerca in ambito nazionale ed internazionale. In questo contesto, la centralità della

ricerca nel nuovo assetto organizzativo dell'Istituto trova riscontro nel Piano strategico triennale 2017-2019, adottato alla fine del 2016. Al suo interno è stato infatti definito il programma per lo sviluppo della ricerca metodologica e tematica, destinato a rafforzare l'attività di ricerca che viene dunque riconosciuta come un fattore di crescita dell'Istituto e del personale da perseguire in maniera strutturata e organica.

Con l'approvazione del D.Lgs. n. 218/2016 **l'Istat è entrato formalmente a far parte del sistema della ricerca pubblica**. Si tratta di un importante riconoscimento per l'Istituto, produttore di dati essenziali per l'analisi della realtà socio-economica e ambientale del Paese.

Per l'Istat, come per ogni INS, la chiave è trovare il giusto **equilibrio tra l'indipendenza della ricerca** (la scelta dei campi in cui impegnarsi) e **la rilevanza e pertinenza per l'attività corrente dell'Istituto** (motivata dalle esigenze di miglioramento della qualità della produzione di dati). L'Istat si è quindi dotato di una serie di infrastrutture che consentono di governare, e quindi di rendere pertinenti, le attività di ricerca: il [Piano triennale della Ricerca tematica e metodologica](#), il **Comitato per la Ricerca**, il **Comitato Consultivo per le metodologie statistiche**, il **Comitato scientifico per la ricerca tematica** e il **Laboratorio per l'innovazione**.

La strutturazione dell'attività di ricerca ha avuto un impatto fortemente positivo nel posizionamento del ruolo dell'Istituto nell'ambito della [ricerca europea e internazionale](#), nella produzione scientifica dei ricercatori dell'Istituto e anche nella produzione editoriale dell'Ente.

Piano triennale per la ricerca tematica e metodologica

Il Piano triennale, adottato nell'aprile del 2017, costituisce la cornice di riferimento all'interno della quale si sviluppano i progetti di ricerca dell'Istituto. In particolare, per la ricerca metodologica individua i **driver**

esterni ed interni che guidano la ricerca⁶ e i **principi** che guidano la scelta delle priorità⁷.

Gli **ambiti prioritari** su cui focalizzare gli investimenti sono il Sistema integrato di registri statistici il Censimento permanente i Big data e il Processo unico.

Relativamente alla ricerca tematica, il Piano propone le **aree** di interesse per la ricerca dell'Istituto sulla base della loro rilevanza nel dibattito scientifico corrente e prospettico, del potenziale contributo su temi connessi con le politiche economiche e sociali e delle ripercussioni sull'avanzamento della produzione statistica rispetto sia alle esigenze degli stakeholder nazionali, sia ai progetti in corso a livello internazionale.

I comitati per la ricerca

Il **Comitato per la Ricerca**, istituito nell'agosto 2017, rappresenta l'organismo primario per il coordinamento e la gestione del *Programma Sviluppo della ricerca metodologica e tematica*. Ha funzioni di indirizzo, controllo di coerenze e uniformità relativamente agli approcci nelle diverse iniziative, di monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività, di proposta al Comitato di presidenza di definizione di specifiche policy negli ambiti individuati. Da quando è stato istituito, si è occupato della progettazione di alcune infrastrutture dedicate ai ricercatori e alle attività di ricerca come la progettazione dei contenuti del *Repository* della produzione tecnico-scientifica del personale dell'Istat, rilevante anche ai fini della valutazione ANVUR, e il supporto tecnico al Comitato di Presidenza per la valutazione delle proposte di

⁶ I principali *driver* esterni identificati dal Piano sono la disponibilità di nuove fonti di dati; i budget ridotti per la statistica ufficiale; la globalizzazione e i fenomeni emergenti; le nuove domande di produzione statistica richieste dal Programma statistico europeo; la realizzazione dei programmi Vision 2020 dell'ESSC, HLG –MOS dell'Unece, che rappresentano l'agenda di ricerca a livello europeo e internazionale. I *driver* interni derivano dall'attuazione dei programmi strategici: Costruzione del sistema integrato dei registri, Rilevanti ampliamenti conoscitivi, Migliore informazione e comunicazione e Sviluppo delle competenze e responsabilità.

⁷ Sono individuati 4 principi: **Principio 1**. Non è possibile eccellere in tutti i campi della ricerca metodologica, ma occorre individuare alcuni temi in cui si decide di competere per l'eccellenza (magari in partnership con altri Istituti) ed altri in cui si cerca di mantenersi al livello di quanto proposto da altri, senza però ambire a proporre cose nuove. **Principio 2**. L'individuazione delle aree d'eccellenza deve tenere conto dell'eco-sistema di produzione (il Sistan) e di ricerca (la Vision 2020 e l'HLG-MOS) in cui è collocato l'Istituto. **Principio 3**. Si deve cercare di convogliare le risorse di ricerca in azioni che consentano all'Istituto di rafforzare la sua rilevanza e di incrementare l'informazione statistica rilasciata per il paese. **Principio 4**. Occorre perseguire guadagni di efficienza in modo da poter dedicare risorse aggiuntive alla ricerca e innovazione.

statistiche sperimentali. A partire da febbraio 2018 sono state valutate nove proposte e nel giugno del 2018 la prima statistica sperimentale sulle [modalità utilizzo dei siti web da parte delle imprese](#) è stata pubblicata sull'area dedicata del sito web. Il comitato si è anche occupato della progettazione di iniziative formative funzionali alla ricerca e azioni di allineamento delle politiche di formazione e sviluppo delle risorse in coerenza con la Carta Europea dei Ricercatori; definizione di politiche idonee a favorire lo sviluppo e la conduzione di progetti di ricerca con altre istituzioni di ricerca nazionali e internazionali.

Il **Comitato Consultivo per le Metodologie Statistiche**, istituito nel febbraio 2017, ha l'obiettivo di assicurare il referaggio della componente metodologica dei progetti, sia durante la fase di ideazione, sia in corrispondenza dei principali snodi decisionali del loro processo di realizzazione, di svolgere il tutoraggio di specifici progetti, e di suggerire azioni di alta formazione metodologica per il personale Istat coinvolto nei progetti. Il Comitato è formato da otto professori universitari o ricercatori di istituti nazionali di statistica, sia italiani (due dall'Università la Sapienza di Roma, uno dall'Università di Perugia e uno dall'Università di Bologna) che stranieri (uno da Statistics Canada, uno dalla University of Wollongong – Australia, uno dalla University of Tartu – Estonia, uno afferente contemporaneamente sia alla University of Southampton sia a Statistics Norway). Il comitato ha durata triennale.

Il Comitato ha discusso 13 progetti di ricerca, nella maggior parte dei casi su temi connessi agli ambiti prioritari di ricerca identificati dal Piano triennale della ricerca tematica e metodologica: tre lavori con sperimentazioni sui Big Data (su temi di: classificazione e codifica dei dati, controllo e correzione delle mancate risposte parziali e degli errori di misura, campionamento), cinque progetti concernenti l'ambito dell'Integrazione dei dati e dei processi (su problematiche di stima e inferenza per il Sistema integrato dei registri, in particolare per quanto riguarda RBI e RTL; disegno dei processi statistici; metodi per la qualità dei dati e dei prodotti), due lavori su temi di ricerca per il Censimento Permanente e l'armonizzazione delle indagini sociali, il progetto di standardizzazione dei metodi e degli strumenti realizzato nell'ambito di ricerca sul Processo Unico.

A maggio 2018 sono state inoltre realizzate tre iniziative di alta formazione, a cura di esperti del Comitato.

Il **Comitato Scientifico per la ricerca tematica**, ha il compito di valutare e selezionare le proposte di progetto pervenute. Istituito a ottobre 2017, è costituito dal Responsabile del Dipartimento DIPS, dai relativi Direttori, da 16 membri esterni provenienti da ambiti accademici e istituzionali e dai due responsabili dei **Laboratori per la ricerca tematica** (uno per la ricerca economica e ambientale e uno per quella demografica e sociale).

Nel mese di giugno 2017 è stata lanciata la manifestazione di interesse organizzata intorno a 9 aree tematiche⁸ e con scadenza luglio 2017. L'adesione, su base volontaria e spontanea, è stata trasversale a livelli e profili professionali presenti in Istituto, nonché all'appartenenza alle strutture organizzative e alle sedi, incluse quelle territoriali. La partecipazione del personale Istat è stata ampia, essendo pervenute 77 proposte di progetto di ricerca e 120 manifestazioni di interesse, per un totale di 393 partecipanti.

Il processo di referaggio del Comitato ha selezionato 46 progetti di ricerca in base alla loro rilevanza nel dibattito scientifico, al potenziale contributo su temi connessi alle politiche economiche e sociali, all'impatto sulla produzione statistica.

Questi progetti saranno portati avanti nell'ambito dei due laboratori che hanno il compito di promuovere e coordinare un programma strutturato di attività di ricerca che migliori il livello delle pubblicazioni scientifiche e i contributi per le pubblicazioni Flagship dell'Istituto.

Il **Laboratorio per l'Innovazione**, inaugurato a marzo 2018, è una delle infrastrutture per la ricerca di cui l'Istat si è dotato per rispondere all'evoluzione della domanda di informazione statistica, per facilitare lo sviluppo dell'innovazione nei processi e nei prodotti e per rafforzare il

⁸I) La bassa crescita italiana: cause, conseguenze e politiche; II) Il sistema produttivo: effetti selettivi della competizione; III) Mercato del lavoro: tendenze e transizioni; IV) Struttura e dinamica di popolazione e famiglie: modelli emergenti e continuità dei comportamenti; V) Trasformazioni sociali, comportamenti, coesione ed esclusione; VI) Aspetti economici e sociali di disuguaglianza e povertà; VII) Condizioni di salute, sopravvivenza e accesso alle cure; VIII) Equità e sostenibilità del Benessere; IX) Ambiente, territorio e reti: pressioni antropiche, cambiamenti climatici, specializzazioni del territorio, sviluppo sostenibile

ruolo della ricerca come valore fondante e strumento di crescita strategica dell'Istituto e del personale. Il Laboratorio offre l'opportunità di dedicare del tempo alla ricerca, di testare le proprie idee in uno spazio fisico attrezzato con infrastrutture all'avanguardia e favorisce esperienze collaborative in cui si integrano competenze e professionalità distinte. Alcune delle idee pervenute, in risposta alle specifiche call, sono ammesse al Laboratorio dopo un accurato iter di valutazione e gli output dei progetti sono poi ulteriormente valutati per sperimentarne il loro eventuale passaggio in produzione.

Nel primo semestre del 2018, sono stati sviluppati tre progetti che hanno permesso il raggiungimento dei seguenti obiettivi. Il primo si è occupato dell'integrazione tra gli archivi del catasto, le basi territoriali dell'Istat e i fascicoli aziendali dell'Agea, così da costituire una base d'indagine disponibile sui tablet con cui lavoreranno i prossimi rilevatori del Censimento dell'Agricoltura del 2020. Il secondo ha sviluppato l'utilizzo, mediante tecniche di webscraping e record linkage, di Big Data disponibili sul web a supporto del Registro statistico delle imprese attive, così da integrare quasi real time con ulteriori e approfondite variabili i dati anagrafici già "strutturati" e presenti in Archivio. Infine, il terzo progetto ha sperimentato l'integrazione dei dati che derivano da alcune indagini campionarie e dati di natura amministrativa per produrre indicatori inediti a livello comunale come ad esempio la soddisfazione per il lavoro svolto, la percezione di insicurezza dell'occupazione; l'indice di diseguaglianza del reddito disponibile.

Alcuni impatti della ricerca sulla produzione editoriale dell'Istituto

Grazie all'investimento nella ricerca l'Istat ha accresciuto la capacità di "lettura" dei dati. Questo è ben visibile nella **produzione editoriale dell'Istituto**, sempre più orientata negli ultimi anni a "interpretare" oltre che a descrivere i fenomeni.

Ne sono un esempio le ultime edizioni del **Rapporto Annuale sulla situazione del Paese**, divenuto occasione per una lettura "tematica" della società. Il tema delle reti sociali ed economiche, affrontato quest'anno, si ricongiunge a un percorso di ricerca sui cambiamenti in atto nella società a livello orizzontale (attraverso nuove tipologie di territorio definite secondo caratteristiche socio-demografiche, specializzazione produttiva e vocazione culturale), diacronico (l'analisi

per generazioni) e verticale (con una classificazione della stratificazione sociale delle famiglie: i gruppi sociali).

Nel 2017 è stato pubblicato il volume **Forme, livelli e dinamiche dell'urbanizzazione in Italia** che ha offerto una lettura qualitativa e quantitativa, anche in un'ottica dinamica, dell'urbanizzazione del nostro Paese, proponendo nuove delimitazioni territoriali e approfondendo i temi connessi alla rilevanza delle nostre realtà urbane. Tutto ciò in un approccio di ampio respiro, anche con l'obiettivo di fornire il necessario contributo informativo alle policy. Un contributo prezioso alla lettura dei cambiamenti che hanno interessato le unità amministrative territoriali del nostro Paese a partire dall'Unità d'Italia è venuto anche dalla pubblicazione, all'interno della collana degli Annali di statistica del volume "Struttura e dinamica delle unità amministrative territoriali italiane. Dall'unificazione del Regno al 2017".

Il **Rapporto sulla Competitività dei settori produttivi** è divenuto punto di riferimento per le analisi microeconomiche sulle imprese e per l'integrazione delle fonti, proponendo diversi approfondimenti in grado di contribuire dibattito economico corrente. L'edizione 2015 ha approfondito l'intensità delle relazioni tra industria e servizi, con l'obiettivo di evidenziarne il legame con il livello di competitività delle nostre imprese ed il loro potenziale di crescita. Nel 2016, considerando anche i provvedimenti normativi varati nel corso del 2015 per sostenere la crescita dell'occupazione - le analisi presentate nel Rapporto hanno offerto una chiave di lettura delle dinamiche della domanda di lavoro delle imprese industriali e dei servizi che spiega le tendenze complessive dell'occupazione alla luce delle caratteristiche dei settori e delle imprese. Nell'edizione del 2017 l'analisi si è soffermata sugli effetti selettivi della crisi sulla struttura, la performance economica e l'internazionalizzazione delle imprese. Nell'ultima edizione, infine, l'integrazione di dati amministrativi e da indagine ha consentito di analizzare il diverso grado di digitalizzazione delle imprese e di proporre un quadro strutturale del sistema produttivo e della sua propensione innovazione nelle sue diverse forme, alla vigilia dell'introduzione delle misure fiscali a favore degli investimenti in beni digitali, il cosiddetto piano Impresa 4.0. L'utilizzo delle rilevazioni campionarie è stato invece fondamentale nel fornire le prime indicazioni sulle strategie e le prospettive future di investimento delle imprese. Una **strategia**

“integrata”, dunque, capace di rappresentare un “modello di riferimento” e fornire risposte su fenomeni emergenti.

Gli ultimi anni hanno visto anche l’impegno costante dell’Istituto nel far avanzare il quadro legale, che definisce i vincoli a tutela assoluta del rispetto della privacy, per **ampliare l’offerta di microdati messi a disposizione di ricercatori e analisti**. L’Istat, in collaborazione con il Comstat, ha ridefinito la disciplina per l’accesso ai microdati, allineandola a quella adottata da Eurostat. Le Linee guida, recentemente approvate dal Garante per la protezione dei dati personali, recepiscono alcune importanti novità, tra cui le condizioni per consentire agli studiosi di accedere ai microdati anche da remoto, nonché l’estensione della possibilità di accesso ai ricercatori incardinati in enti o istituzioni con finalità diverse, oltre a quelli appartenenti agli enti di ricerca, quando al loro interno sia presente una struttura appositamente dedicata.

5. Il Sistan e il rafforzamento delle partnership dell’Istituto

Il Sistema statistico nazionale (Sistan) costituisce la rete – di cui l’Istat detiene la *governance* – dei soggetti pubblici e privati che forniscono al Paese e agli organismi internazionali l’informazione statistica ufficiale⁹. Il suo obiettivo fondante è gestire l’attività statistica nazionale, accrescendo la capacità di rispondere alle esigenze informative del Paese, attraverso sinergie e complementarità che solo il coordinamento fra i produttori di informazione statistica può garantire.

L’assetto organizzativo e funzionale del Sistan è andato manifestando negli anni alcune criticità che, complessivamente considerate, hanno influito spesso in modo negativo sull’efficienza del Sistema stesso e sulla sua effettiva capacità di realizzare e rendere accessibili statistiche ufficiali tempestive, affidabili, complete. Ne abbiamo dato conto nelle

⁹ Come noto, l’articolazione del Sistan è alquanto complessa: un network costituito da ben 3.400 uffici, dove operano circa 8.700 addetti; 57 soggetti Sistan pubblici e privati svolgono funzioni di interesse pubblico, partecipando al Programma Statistico Nazionale (PSN), e contribuendo alla realizzazione di circa 830 lavori statistici tra indagini, elaborazioni, studi progettuali e sistemi informativi statistici.

annuali Relazioni al Parlamento e ne abbiamo discusso in diverse sessioni della dodicesima Conferenza nazionale di statistica (2016).¹⁰

In considerazione delle criticità osservate e dell'evoluzione che hanno avuto gli enti locali dal 1989, anno in cui il sistema vede la luce, a oggi la ridefinizione del ruolo del sistema non ha potuto prescindere dal processo di modernizzazione. Infatti nel nuovo assetto basato su fonti integrate il sistema, quale produttore insieme all'Istat della statistica ufficiale, diventa ancora più importante.

Si è quindi intrapreso un percorso lungo quattro direttrici principali: ridefinizione delle cornice normativa entro cui si enucleano il ruolo, le funzioni e l'organizzazione del sistema, il monitoraggio della qualità dei processi e dei prodotti statistici, il rafforzamento delle collaborazioni istituzionali e la formazione.

Sul primo punto è stata elaborata e condivisa con il Comstat e la comunità della statistica ufficiale una proposta di riforma della 322 organizzata intorno a quattro temi qualificanti: la piena assunzione da parte delle amministrazioni della responsabilità per la funzione statistica; la flessibilità e la sussidiarietà; l'equilibrio tra produzione e fornitura (e in particolare valorizzazione degli archivi amministrativi e delle nuove fonti) e il consolidamento della funzione di servizio della statistica alle amministrazioni, a fronte di un sempre maggiore utilizzo dei dati. La proposta di riforma ha iniziato il suo iter per l'approvazione interrotto poi dal cambiamento del quadro istituzionale.

Per quanto attiene processi e prodotti si è lavorato verso una piena condivisione degli standard e dei metodi, approfondendo il processo già avviato con le peer review condotte fra il 2011 e il 2015. Più in dettaglio, dopo una fase di progettazione e consultazione con gli enti, nel 2018 è stato avviato il programma di audit sperimentale su tre processi effettuati da altrettante ONAs (Altre autorità nazionali). Sono stati individuati i tre enti sulla base di considerazioni connesse alla disponibilità e rilevanza, e concordati i processi da sottoporre ad audit. Per ogni audit si è costituito un team di esperti dell'Istat composto da: un rappresentante del settore della qualità, un rappresentante del

¹⁰ Si vedano gli atti della XII Conferenza di Statistica "Più forza ai dati: un valore per il paese", Roma, 22-23-24 giugno 2016. Ed in particolare la relazione: "Verso un nuovo Sistema statistico nazionale", che affronta i punti di forza e di debolezza del Sistema e ne delinea una proposta di evoluzione.

settore tematico del processo oggetto di audit, un rappresentante del settore delle metodologie, due rappresentanti del settore affari internazionali e per l'indirizzo del sistema statistico nazionale.

Dal lato prodotti si è contestualmente lavorato verso la creazione di prodotti integrati (già citati in diversi punti di questa relazione) che avessero un valore aggiunto comune e che consentissero agli utenti una vera abilitazione all'uso più corretto e consapevole dei dati.

Il sostegno e il rilancio dei rapporti di collaborazione con altre Amministrazioni centrali e territoriali ha costituito un impegno prioritario in questi anni, come dimostrano i rapporti di collaborazione avviati o rilanciati con altre amministrazioni centrali e territoriali. Del resto, nel quadro del Programma di modernizzazione il Sistan deve essere pensato come un network evoluto ed efficiente, capace di sviluppare un vero **ecosistema informativo digitale anche attraverso l'attivazione di collaborazioni specifiche tra pubbliche amministrazioni.**

L'azione verso le realtà Sistan sul territorio si è mossa attraverso due importanti atti: il Protocollo d'Intesa fra Istat, l'Anci (Associazione nazionale dei comuni italiani) e l'Upi (Unione delle province d'Italia) volto al rafforzamento dell'attività statistica territoriale, a supporto dell'operato degli amministratori locali, alla promozione di iniziative di formazione e di razionalizzazione del sistema, e un Atto d'indirizzo varato dal Comstat con l'obiettivo di rilanciare la collaborazione con gli uffici di statistica delle Regioni. In esso sono stati ribaditi i principi della qualità dei dati da diffondere in collaborazione, la centralità degli uffici di statistica regionali nel quadro dei rapporti con le Regioni e la modalità di lavoro basata su progetti circoscritti e verificabili.

Con le amministrazioni centrali sono stati stipulati numerosi protocolli e accordi di collaborazione, tesi a delineare il quadro degli obiettivi comuni e gli specifici risultati da conseguire. Oltre al già citato accordo con il Ministero per il lavoro e le politiche sociali, si segnalano i protocolli con l'ANAC e l'AGCOM, con la Presidenza del Consiglio dei Ministri- Dipartimento Pari opportunità, con il Ministero della Salute, con il MIBACT sui luoghi della cultura, con il Dipartimento per le politiche europee, con l'ISPRA, senza contare le numerose convenzioni a carattere operativo stipulate tra singoli dipartimenti, anche con partecipazione di più amministrazioni (ad esempio sui temi dell'incidentalità stradale o dell'agricoltura).

Infine, emblematico è l'accordo con i Presidenti del Senato della Repubblica e la Camera dei Deputati per lo svolgimento delle attività di fornitura di dati ed elaborazioni relativi agli effetti sulla finanza pubblica dei fenomeni economici e sociali: l'obiettivo è migliorare la condivisione e la qualità delle informazioni statistiche e delle analisi disponibili ai parlamentari per lo svolgimento della loro attività.

L'Istat, d'intesa con il Team per la trasformazione digitale, ha inoltre avviato una valutazione delle opportunità e delle modifiche normative che si renderebbero necessarie per assumere un ruolo pivotale nello scambio e diffusione dei dati in possesso della pubblicazione amministrazione, per la realizzazione e la gestione del patrimonio informativo pubblico (il progetto Data & Analytics Framework, DAF). E questo non può che incidere anche sull'insieme di relazioni e di attività che legano gli enti del Sistan.

Il citato Protocollo d'intesa Istat, Anci e Upi con ha permesso di progettare e realizzare iniziative di formazione in modalità e-learning per i soggetti Sistan sul territorio. Nella progettazione e realizzazione delle attività sono stati coinvolti anche Usci e Cuspi. Sono stati inoltre realizzati in collaborazione con la SNA tre corsi di alta formazione per gli uffici di statistica delle amministrazioni centrali e dei grandi enti nazionali afferenti al Sistan.

6. L'integrazione dell'Istat nel sistema statistico internazionale

L'Istat è oggi impegnato in oltre 300 gruppi internazionali, tra comitati di indirizzo della produzione statistica, gruppi tecnici e *task force* per lo sviluppo di metodologie, implementazione e armonizzazione della produzione statistica nei diversi settori tematici. L'Istituto è poi fortemente coinvolto in progetti di ricerca internazionale nell'ambito di Horizon 2020 e nella attività di cooperazione tecnica per il rafforzamento della capacità statistica dei paesi meno avanzati. Si tratta di un numero in forte crescita rispetto al passato, che testimonia il ruolo crescente che l'Istituto ha assunto a livello internazionale. Nell'ambito della cooperazione e del piano di cooperazione tecnica sviluppato annualmente, l'Istituto gestisce nel periodo 2014 – 2018 un portfolio di 21 progetti, inclusi quelli ancora in corso, fornendo assistenza tecnica per il rafforzamento della capacità statistica degli Istituti Nazionali di

statistica e dei relativi sistemi statistici nazionali di paesi terzi¹¹ in diverse aree territoriali coerentemente con le priorità della cooperazione italiana e con le politiche esterne dell'Unione Europea, gestendo un budget complessivo del valore di circa 2,5 milioni di euro.

Gli ultimi anni hanno visto notevoli passi avanti sul **rafforzamento della governance del Sistema statistico europeo (SSE) e globale**: la nuova legge statistica europea, approvata durante la Presidenza di turno italiana nel secondo semestre 2015, ha rimarcato l'applicazione del principio d'indipendenza professionale degli Istituti nazionali di statistica e esplicitato il ruolo di coordinamento degli INS e dell'Eurostat nell'ambito del SSE, dando al contempo valore al rafforzamento dei Sistemi Statistici Nazionali.

Sul piano della **qualità dell'informazione statistica**, Il Codice europeo si configura come una soft law e rappresenta uno strumento importante sull'impegno per la qualità da parte del SSE. Per valutare l'ottemperanza da parte degli Istituti nazionali di statistica a tali principi, Eurostat ha promosso due round di Peer review (2006-2008 e 2014-2015). In particolare, il secondo round, basato su un approccio audit e condotto da un team di esperti internazionali e un osservatore di Eurostat, ha trovato l'Istituto altamente rispondente ai principi del Codice delle statistiche europee. Nell'ambito della valutazione svolta, il processo di modernizzazione della produzione statistica avviato all'Istat è stato considerato un esempio di rinnovamento e una grande opportunità, tanto più in un periodo di limitazione delle risorse disponibili.

La Peer review del 2015 ha evidenziato per l'Italia 21 raccomandazioni sulla base delle quali sono state individuate altrettante azioni di miglioramento suddivise in sottoazioni (62 in totale). L'Eurostat ha svolto il monitoraggio annuale sulla attuazione delle azioni di miglioramento fin dal 2016 su tutti i paesi dell'UE. Dall'ultimo monitoraggio del 2017 emerge che l'Italia è tra i pochi paesi ad aver completato tali azioni come programmato, a testimonianza dell'impegno dell'Istituto a introdurre miglioramenti nella propria azione, e del riconoscimento del valore dell'appartenenza alla comunità internazionale.

¹¹ Armenia, Bosnia Erzegovina, Etiopia, Giordania, Israele, Kazakistan, Kirghizistan, Macedonia, Montenegro, Myanmar, Laos, Libano, Russia, Serbia, Tanzania, Tunisia, Turchia, Vietnam, Palestina, paesi MedStat e paesi Caricom.

L'Istituto ha contribuito come membro dell'*High Level Group on Quality* alla revisione del Codice delle statistiche europee. Adottata la revisione dal Comitato del Sistema Statistico Europeo a novembre del 2017, questa prevede l'inclusione di un nuovo principio sul coordinamento e la cooperazione nella produzione delle statistiche e integrazioni su vari aspetti relativi all'accesso a nuove fonti di dati, all'informazione geospaziale, agli open data, all'importanza di regole sulla validazione comunemente accettate, all'introduzione della nozione della condivisione di soluzioni standardizzate per accrescere l'efficienza della produzione statistica. L'HLG ha poi avviato le riflessioni per un nuovo round di Peer review.

Al fine di assicurare l'integrità e la qualità nella gestione delle fasi di sviluppo, produzione e diffusione delle statistiche, il SSE è chiamato ad adottare tutte le misure necessarie a preservare la fiducia dei cittadini nelle statistiche e consentire un'applicazione più rigorosa del Codice delle statistiche europee. Su questo fronte l'Istat ha ottenuto un importante traguardo con l'inclusione, nel Programma statistico nazionale per il triennio 2017-2019, di un **impegno sulla fiducia** (*Commitment on Confidence*) previsto dalla legge statistica europea.

Al centro dei processi innovativi, vi sono le proposte di regolamenti quadro in diversi domini (volti a integrare in un quadro di riferimento normativo ampio la raccolta, compilazione, trasmissione e diffusione delle statistiche relative alle diverse unità statistiche, le aziende agricole, le persone e alle famiglie, le imprese) per **ridurre la frammentarietà e semplificare la legislazione in materia statistica**: si tratta di un processo complesso, in cui l'Istat ha contribuito sin dalla fase preparatoria, ora nella fase negoziale. Uno dei primi risultati è il Regolamento quadro relativo alle statistiche integrate sulle aziende agricole, che ha passato positivamente la sua fase negoziale.

Nell'ambito delle Nazioni Unite, l'Istat partecipa attivamente alla Commissione statistica e ai gruppi strategici di emanazione della Commissione, che lavorano su temi importanti quali lo Sviluppo sostenibile e l'Agenda 2030, i Big Data, gli open data.

L'Istat, così come gli altri INS, è chiamato dalle Nazioni Unite ad avere un ruolo attivo e di coordinamento nazionale nell'ambito della produzione degli indicatori necessari per il monitoraggio dell'attuazione della nuova **Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**. Oltre ai già

menzionati sforzi per la produzione, aggiornamento e diffusione degli indicatori, l'Istat è anche membro dell'*High-level Group for Partnership, Coordination and Capacity-Building for Statistics for the 2030 Agenda for Sustainable Development* (HLG-PCCB) fin dalla sua costituzione: il Gruppo ha già prodotto importanti risultati, come il *Cape Town Global action plan for Sustainable development data*, un quadro strategico per affrontare le esigenze di sviluppo delle capacità dei sistemi statistici con sei chiare linee prioritarie e azioni chiave. È inoltre aperto il confronto con l'*Inter-Agency and Expert Group on SDGs indicators* (IAEG-SDGs), che sta lavorando sugli indicatori, e con il *joint subgroup* dell'HLG-PCCB e dell'IAEG-SDGs, di cui l'Istat fa peraltro parte. Nell'ambito dei lavori della Commissione regionale delle nazioni unite per l'Europa (UNECE) l'Istat ha contribuito allo sviluppo della *UNECE CES Road Map on Statistics for Sustainable Development Goals*, una guida per la produzione degli SDGs rivolta ai paesi dell'area.

Come ricordato, la ESS Vision ha sancito l'avvio di un processo di modernizzazione delle statistiche europee. Una strategia europea in cui l'Istat si è fortemente riconosciuto, partecipando attivamente a tutti i progetti di attuazione e contribuendo nel gruppo di riflessione alla stesura della posizione del SSE per una Visione che vada oltre il 2020 e che prenda in considerazione le sfide del futuro per la statistica ufficiale, tra cui un impegno sempre maggiore per la ricerca e per le statistiche sperimentali e una attenzione agli utenti correnti e potenziali; aspetti che verranno portati all'attenzione della Commissione Europea in prospettiva alla nuova programmazione statistica 2020-2027. Sul tema della modernizzazione l'Istat è molto attivo anche in sede UNECE, con una leadership riconosciuta che esprimiamo nell'*High Level Group on Modernization of official statistics* (HLG-MOS). Si tratta di fornire una piattaforma comune agli INS per lo sviluppo di soluzioni flessibili e agili in una ottica di collaborazione, portando avanti progetti sullo sviluppo di un approccio innovativo alla comunicazione, l'utilizzo dei Big Data e l'integrazione dei dati.

7. Comunicare il valore dei dati nell'era della rivoluzione digitale

In un contesto in cui aumenta la quantità di informazioni a disposizione degli utenti, è solo il riconoscimento della qualità dei dati che può consentire agli utilizzatori di orientarsi nell'oceano dell'informazione: la **rilevanza dell'informazione statistica**, la sua tempestività e utilizzabilità,

sono indispensabili per la **costruzione di un rapporto di fiducia con i nostri utenti**.

Una condizione ineludibile per il successo di queste strategie è che cresca la capacità di cittadini, imprese e istituzioni di utilizzare l'informazione statistica, soprattutto (ma non esclusivamente) nell'ambito dei contesti di decisione e di valutazione concreti dell'attività lavorativa e della vita quotidiana. Le attività che l'Istat mette in campo per assecondare e sostenere questi processi vanno sotto il nome generale di **statistical literacy**, cultura statistica.

Sono esempi dei progressi in questa direzione lo sviluppo di prodotti editoriali integrati e il rinnovamento del sito www.istat.it.

Oltre a quelli già citati, qui ricordiamo, come produzione più recente, il **Primo Rapporto sulla conoscenza**, pubblicato a febbraio 2018, che propone per la prima volta una lettura integrata delle diverse dimensioni della creazione, trasmissione e uso della conoscenza nella società e nell'economia attraverso 38 schede tematiche; esse permettono di valutare la posizione dell'Italia in ambito europeo e il cammino fatto sulla base anche di fonti inedite ed esterne all'Istituto.

Il Programma di modernizzazione ha richiesto un **ripensamento complessivo della comunicazione e delle relazioni esterne e un nuovo orientamento dell'output**, con un rinnovamento complessivo degli strumenti e dei prodotti destinati agli utenti e delle azioni a supporto della diffusione.

La strategia è stata quella di potenziare e innovare la comunicazione corporate, definire le politiche di comunicazione adottate, imperniate su un approccio multi-direzionale, integrato e sinergico tra nuovi media, sito internet istituzionale e altri servizi web. Inoltre, è proseguito il percorso di coinvolgimento diretto degli utenti e la ricerca di nuovi registri comunicativi in grado di raggiungere un maggior numero di utenti. Le direttrici d'azione hanno puntato: al multiformato e multicanale; alla maggiore fruibilità delle informazioni per potenziare il plusvalore informativo; alla semplificazione delle modalità di accesso ai macro e ai micro dati; al monitoraggio delle azioni per analizzare il loro impatto sull'utenza.

Di particolare rilievo la messa a punto del progetto di realizzazione di un **Media Centre Istat**. Il progetto punta a riprogettare le media relations e

la comunicazione a giornalisti e stakeholder. La strategia adottata è una strategia mista verso le varie audience e promuove un forte utilizzo di prodotti multimedia, veicolati attraverso il web e i canali social, con l'obiettivo è quello di raggiungere anche il grande pubblico generalista. Punto qualificante la creazione di uno spazio dedicato in cui sia possibile riunire in un unico ambiente fisico (newsroom/cabine di regia) tutte le attività connesse ovvero sia il front office sia lo studio dove vengono girati i video sia l'area dedicata alle conferenze stampa e ai press briefing.

In questi anni l'investimento nello sviluppo di un **sistema di social media** per la comunicazione statistica, avviato nel 2014, è stato significativo. Le attività realizzate vanno dalla elaborazione della nostra "Social media Policy" all'analisi del posizionamento dell'Istat sul social web e alla mappatura dell'uso dei social media da parte della community statistica internazionale e degli enti pubblici italiani. I followers dell'account Twitter Istat sono passati dai quasi 32 mila nel 2014 agli oltre 61 mila del 2018. Ad agosto 2017 è stato aperto un account istituzionale su Instagram e nel 2018 potenziato quello su LinkedIn. Gli utenti dei nostri canali social nel corso del quadriennio sono cresciuti di 6 volte.

Nel 2017 si è investito nell'attività strategica "Prodotti di comunicazione a contenuto statistico", con l'obiettivo non soltanto di incrementare il numero delle infografiche e video a contenuto statistico per il sito, i media, i canali social dell'Istituto, il profilo Facebook di Eurostat, ma anche di ampliarne e diversificarne tipologie (prodotti statici, interattivi, animati), registri (testuali e visuali) e timbri della comunicazione (istituzionale, tecnico, divulgativo). Tale investimento ha consentito una valorizzazione incrementale della produzione Istat nell'ambito della strategia multicanale (web, nuovi media, social network, eventi). Soltanto la produzione di infografiche è più che raddoppiata.

Nel 2014 è stata definita la **Web Corporate Identity**, attraverso un modello unico, esportabile e localizzabile, nelle varie realtà in cui l'Istat è presente sul web e su prodotti estrapolabili dal sito istituzionale e pubblicabili su altri siti come widget oppure fruibili da device mobili - app. I servizi web Istat sono annoverati tra le *best practice* all'interno del settore statistico e della PA.

Per rinforzare l'immagine e consolidare il ruolo e l'identità dell'Istituto sono state avviate diverse iniziative e innovati stili, linguaggi e

strumenti. Nel corso del quadriennio sono state realizzate attività impegnative: la serie di celebrazioni del novantesimo anniversario, due Conferenze nazionali di statistica, la *VII International Conference on Agricultural Statistics*, organizzata insieme alla FAO, tre edizioni del Festival della statistica.

La celebrazione, nel 2016, del **novantesimo anniversario dalla fondazione dell'Istituto** si è rivelata una straordinaria occasione per rafforzare il brand Istat attraverso un ricco programma di iniziative volte a valorizzare il patrimonio storico e scientifico dell'Istituto, articolate in tre filoni principali: storico-archivistico-documentale, scientifico, e divulgativo-comunicativo. Tra le iniziative di maggior rilievo vi sono la Mostra storica “Istat. Da 90 anni connessi al Paese”, ospitata nella Sala Zanardelli presso il Monumento a Vittorio Emanuele II a Roma, inaugurata a ottobre 2016 alla presenza di alte cariche dello Stato e che ha registrato nei 5 mesi di apertura oltre 50 mila visitatori. A ciò si aggiungono i convegni scientifici tenuti sull'intero territorio nazionale sulle trasformazioni del Paese (12 eventi); il volume sulla storia dell'Istituto attraverso i materiali d'archivio; l'aggiornamento di oltre 1.500 serie storiche che documentano il cammino unitario del Paese. Nel 2017 la [Mostra storica](#) è stata realizzata anche in versione digitale e interattiva, come contributo documentale ed esperienziale fruibile sul sito web istituzionale dell'Istat.

Un eccezionale investimento comunicativo accompagna infine l'avvio della stagione dei censimenti permanenti, per i quali è stata progettata una campagna di comunicazione integrata istituzionale e di prodotto.

Per quanto riguarda la diffusione, l'Istituto favorisce da sempre un'ampia circolazione dei risultati delle rilevazioni statistiche condotte attraverso molteplici **canali di accesso ai dati** e numerosi servizi e prodotti offerti all'utenza.

La prima finestra attraverso cui gli utenti si affacciano sui dati è naturalmente il sito web. Nel 2017 in media il sito istituzionale è stato visitato ogni mese da circa 450 mila utenti diversi che hanno consultato 10,5 milioni di pagine, per un totale complessivo di visitatori diversi pari a 5.365.519 nell'anno. Nel complesso fra il 2013 e il 2017 gli accessi sono aumentati di quasi il 10%, la banda usata del 73,6%.

La diffusione di dati elementari per specifiche esigenze di ricerca è una delle attività su cui l'Istituto ha decisamente puntato nel corso del

quadriennio, potenziando l'offerta di informazioni disponibili. Nel 2017 le richieste che hanno riguardato il complesso dei file di microdati per la ricerca (MFR) prodotti dall'Istituto sono state 254 contro le 70 del 2014 (+263%). I file mlcro.STAT, per i quali è possibile lo scarico diretto dal sito Istat, sono stati particolarmente apprezzati. Nel corso del 2017 i mlcro.STAT hanno fatto registrare oltre 3700 download, erano circa 1640 nel 2014 (+127%).

Il Laboratorio per l'Analisi dei dati elementari (Laboratorio ADELE), che soddisfa le esigenze degli utenti che necessitano di elaborazioni particolari per specifiche finalità di ricerca, ha registrato nel 2017 42 nuovi progetti di ricerca, a fronte dei 29 del 2014. Uno stimolo all'utilizzo del Laboratorio ADELE è certamente stato determinato dal decentramento dell'accesso presso le sedi territoriali dell'Istat e dalle innovazioni apportate in termini di disponibilità di informazioni.¹²

Lieve, ma positivo, l'incremento delle richieste di microdati da parte di enti del Sistan, pari a 413 nel 2017 (erano 408 nel 2014). Con riferimento ai dati aggregati, l'Istat mette a disposizione il sistema di diffusione I.stat, la banca dati delle statistiche correntemente prodotte dall'Istituto. Gli indicatori di attività di I.Stat mostrano un ampliamento dell'offerta molto significativo nel corso del quadriennio in esame. Fra il 2014 e il 2017 si è verificato un incremento dei "cubi" diffusi (+20%), degli indicatori (+121% circa), degli incroci e dei record (+71,7% e +94% circa). Sono state diffuse informazioni con dettaglio territoriale più fine (+42% circa per il livello comunale, +19.2% per quello provinciale). Sono aumentati in misura significativa i metadati diffusi (+50% circa), segno di una maggiore accessibilità e chiarezza del dato che renda gli utenti più consapevoli in fase di interpretazione e utilizzo dell'informazione. Nel 2017 I.stat ha avuto un numero medio mensile di circa di 59 mila visitatori, in leggera diminuzione rispetto al 2013, pur con un aumento netto delle visite.

Al fine di migliorare la diffusione del patrimonio librario e documentale dell'Istat, dal 2016 è stato implementato il progetto della **piattaforma integrata DigiTeche** che, che consente all'utente di svolgere in maniera

¹² Tra queste si ricorda la pubblicazione della lista di tutte le rilevazioni disponibili presso l'istituto con la messa a disposizione, tra l'altro, di tutti i tracciati record con le relative variabili. Gli utenti, a prescindere dal fatto che abbiano o meno fatto richiesta di accesso ai microdati, possono oggi conoscere l'intero patrimonio informativo disponibile in Istituto.

innovativa e interattiva una ricerca sia nelle fonti archivistiche sia in quelle bibliotecarie possedute dall'Istituto. L'utenza continua a dimostrare un crescente interesse per il portale della biblioteca: il numero delle visite di e-Biblio nell'anno 2017 è 139.433, con un incremento del 238% rispetto al 2014, mentre è pari a 233.699 il numero delle pagine visitate, con una crescita del 134% rispetto al 2014. I dati preliminari relativi ai primi sei mesi del 2018 mostrano ulteriori incrementi: in questa prima metà dell'anno le visite ammontano già a 227.649, gli accessi a 257.892, superando quindi in soli sei mesi i livelli del 2017.

8. Il nuovo assetto organizzativo e i cambiamenti nella governance

Il Programma di modernizzazione ha richiesto una riforma della normativa interna relativa alle linee fondamentali di organizzazione e funzionamento dell'Istituto, contenuta nell'[Atto organizzativo generale](#) n. 1, divenuta operativa a partire dall'aprile del 2016.

L'innovazione delle norme interne dell'Istituto è stata ulteriormente stimolata dalla già richiamata entrata in vigore, nel novembre del 2016, del decreto di riforma degli Enti pubblici di ricerca (decreto legislativo n. 218 del 2016). Questo decreto ha inteso perseguire la rimozione delle differenze normative di carattere generale esistenti tra i diversi Enti pubblici di ricerca – tra i quali viene ora espressamente annoverato l'Istat – lasciando tuttavia a questi ultimi la possibilità di disciplinare con i propri statuti e regolamenti le rispettive specificità organizzative, scientifiche e funzionali in accordo con i rispettivi Ministeri vigilanti.

In tale sistema trova ora posto una fonte normativa prima non contemplata: lo statuto, che l'Istat ha provveduto ad adottare per la prima volta al termine del 2017.

L'elaborazione del [nuovo statuto](#) ha rappresentato anche l'occasione di sviluppare una riflessione articolata ed innovativa sul ruolo istituzionale dell'Ente. È stato infatti necessario operare una sintesi che tenesse insieme il duplice volto dell'Istituto: ente di produzione dell'informazione statistica ufficiale e di indirizzo e coordinamento del Sistema statistico nazionale, nonché componente del Sistema statistico europeo, ed ente pubblico di ricerca.

Il decreto legislativo n. 218 del 2016 ha anche ridefinito la tipologia e le procedure di adozione dei regolamenti interni (ora individuati nei

regolamenti di organizzazione, di amministrazione, finanza e contabilità, del personale). Il processo di adozione di questi regolamenti – da realizzarsi in attuazione delle previsioni contenute nel decreto sugli EPR e nello stesso statuto dell’Ente – è tuttora in corso e si sta svolgendo in collaborazione con gli organi vigilanti.

Coerentemente con il nuovo modello produttivo, l’Istat ha avviato una revisione della sua struttura organizzativa, dotandosi di una struttura più snella e di un nuovo meccanismo di *governance*, in grado di dare pronta attuazione alla nuova strategia dell’Istituto.¹³ La nuova organizzazione è pienamente coerente con la Business Architecture adottata dall’istituto nel 2015, a sua volta ispirata al modello di BA definita dall’HLG-MOS dell’Unece, di cui l’Istituto è membro.

La nuova struttura organizzativa ricalca pertanto il nuovo modello di produzione dell’informazione statistica, fondato sul Sistema integrato dei registri e un’organizzazione duale: da una parte il Dipartimento della produzione statistica (Dips) fortemente concentrato sull’accrescimento della rilevanza dell’informazione per il Paese, con competenze tematiche capaci di anticipare i fabbisogni informativi e di rispondere in modo agile e rigoroso alla domanda istituzionale; dall’altra il Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell’informazione statistica (Dirm) che assicura il complesso dei servizi tecnico-scientifici per la produzione, garantendo elevati standard e l’aggiornamento continuo sul fronte metodologico e tecnologico, oltre che della raccolta dati e della comunicazione e sviluppo dell’informazione statistica nei confronti degli utenti.

A completamento di questo assetto una Direzione generale che comprende i servizi di supporto a carattere giuridico-amministrativo e una Direzione che comprende tutte le funzioni di supporto all’azione di *governance*, la pianificazione strategica, il coordinamento con il Sistema statistico nazionale e i rapporti con la comunità statistica internazionale.

La nuova organizzazione dell’Istituto ha comportato la riduzione del numero degli uffici di livello dirigenziale generale di primo livello (da 18 a 15), in un’ottica di semplificazione e razionalizzazione. Nel quadro di

¹³ Si veda l’Audizione alla I Commissione “Affari costituzionali, della Presidenza del Consiglio e Interni” della Camera dei deputati tenuta dal Presidente Alleva il 4 maggio del 2016 (<https://www.istat.it/it/files//2016/05/A-AUDIZIONE-PROFILI-ORGANIZZATIVI.pdf>).

innovazione generale introdotta dal Programma di modernizzazione anche nelle posizioni dirigenziali tecniche, generali e non generali, è stata assicurata una significativa rotazione e nuove opportunità al personale risultato più qualificato.

Sono state, inoltre, abolite le unità operative, il quarto livello organizzativo, di natura non dirigenziale: una scelta che mira a garantire un uso più efficiente e collaborativo del personale, in un'ottica di forte trasversalità nell'impegno delle risorse.

In questa direzione, è stato introdotto nella Pianificazione delle attività dell'Istituto un approccio "per progetto"¹⁴, intendendo con il termine progetto un obiettivo da raggiungere in un tempo determinato e in presenza di vincoli (tempi, costi, risorse). Un approccio da utilizzare per tutte le iniziative, a prescindere dalla loro dimensione, complessità o rilevanza. Tale scelta ha permesso, tra l'altro, di promuovere una maggiore collaborazione, elemento fondamentale del cambiamento culturale necessario per realizzare il Programma di modernizzazione.

In generale, è inteso a rafforzare una cultura orientata ai risultati e alle competenze specifiche connesse a nuove figure emergenti quali il project manager, favorendo l'aggiornamento e lo sviluppo professionale e di soft skill e la creazione di community specifiche per la condivisione di esperienze.

Il sistema introdotto, che prevede la specializzazione delle funzioni, la valorizzazione e l'uso efficace delle competenze, comporta che ciascun prodotto statistico possa essere realizzato unicamente mediante il lavoro comune e la piena condivisione di diverse macrostrutture dell'Istat. Ciò ha reso necessario dotare l'Istituto di un sistema più strutturato di *governance* atto a far prendere le decisioni in maniera rapida e trasparente, tenendo conto dei differenti ruoli e delle esigenze di ciascuna parte.

I principali soggetti del nuovo **sistema di governance** dell'Istituto sono il Presidente e i quattro Comitati riportati di seguito, che propongono le decisioni da assumere al Consiglio di Istituto (o le assumono, nei casi previsti dal sistema delle deleghe):

¹⁴Si tratta del *project and portfolio management* (PPM), modello di riferimento per gestire la pianificazione e l'organizzazione delle proprie attività.

- ✓ Il **Comitato di Presidenza** - che definisce e presiede la strategia dell'Istituto da sottoporre al Consiglio, secondo le linee indicate dal Presidente e la pianificazione strategica, verificando l'inclusione dei progetti di innovazione nel *portfolio* e che riscontra, attraverso il monitoraggio, il raggiungimento degli obiettivi e adotta i necessari interventi correttivi.
- ✓ Il **Comitato di programmazione operativa** - che gestisce la programmazione operativa con il supporto della struttura di coordinamento dei servizi trasversali per la produzione.
- ✓ Il **Comitato per la gestione del sistema dei registri** - che supervisiona e decide sugli aspetti di coerenza tematica delle informazioni riportate nel sistema.
- ✓ Il **Comitato per la ricerca** - che presiede le attività dell'Istituto connesse alla Ricerca e propone le specifiche al Comitato di Presidenza le specifiche *policy* da adottare.

I meccanismi operativi e schemi funzionali di questo sistema si sono via via affinati e perfezionati nel tempo, assicurando, in modo sempre più efficace, ai processi decisionali un grado più elevato di condivisione e di trasparenza e nello stesso tempo, grazie alla maggiore snellezza di tutto l'impianto e all'esistenza di un numero limitato di centri di responsabilità, ne garantisce la velocità di esecuzione. Il sistema integrato di pianificazione, inoltre, assicura la coerenza dei processi decisionali con le linee di indirizzo del Presidente e del Consiglio.

Nel complesso, dunque, si è delineato un nuovo meccanismo organizzativo meno verticista e guidato da regole chiare e trasparenti, finalizzate ad assicurare il pieno allineamento di tutto l'Istituto alle decisioni prese in modo sostenibile. Viene così garantita una maggiore partecipazione e si tiene conto delle ricadute di ogni singola attività sull'intero Istituto, e non soltanto su chi la realizza.

Menzione a parte meritano gli interventi operati, in due diversi momenti (aprile 2016 e dicembre 2017), sugli **Uffici territoriali** (UU.TT.). Gli interventi realizzati hanno inteso sviluppare ulteriormente l'integrazione della rete territoriale all'interno del rinnovato modello organizzativo dell'Istituto coerentemente con le nuove modalità di produzione e diffusione dell'informazione statistica ufficiale e in continuità con quanto finora realizzato. Questi sono stati oggetto di progressive iniziative di accorpamento, la prima delle quali riferita

prevalentemente agli Uffici del Centro-nord e la seconda a completamento del lavoro, con specifico riferimento agli Uffici non ancora accorpati. Inoltre, sono state realizzate alcune modifiche migliorative del precedente assetto, decise sulla base dell'esperienza maturata negli anni precedenti, ivi compresa l'istituzione di un servizio di Coordinamento degli Uffici. Con l'occasione, sono stati introdotti nuovi strumenti di *governance* come ad esempio la Conferenza dei responsabili UU.TT. e il Comitato tecnico-scientifico. Sono state previste anche nuove competenze prevalentemente nell'ambito della conduzione e della progettazione della raccolta dati. Il tutto con l'obiettivo di valorizzare gli UU.TT. e di integrarli pienamente nelle attività dell'Istituto. In quest'ottica, oltre al tradizionale ruolo nella promozione della cultura statistica e nella gestione dei rapporti con il territorio, alcuni processi di produzione sono stati affidati per intero alla responsabilità degli UU.TT. (ad esempio l'indagine per il i trasporti marittimi è stata affidata alla sede territoriale della Campania) e diversi UU.TT. hanno contribuito al Piano della ricerca, realizzando due delle prime statistiche sperimentali: Misura comune, un sistema multi-fonte di indicatori a livello comunale e una nuova classificazione delle professioni.

9. La gestione finanziaria e amministrativa e le politiche del personale

Sul piano interno, le linee di gestione portate avanti in questi quattro anni hanno condotto a importanti risultati, in particolare sul piano della gestione finanziaria, con il rilancio del progetto della sede unica e la valorizzazione del personale e l'avvio del programma di digitalizzazione.

Il risanamento dei conti

L'Istituto, con un **patrimonio netto al 31 dicembre 2017 di oltre 180 milioni di euro**, conferma la propria solidità patrimoniale realizzata attraverso un percorso di risanamento iniziato dal 2014, alla luce del patrimonio netto negativo pari a circa 500 mila euro del 2013.

Tale risultato è stato raggiunto grazie al processo di efficientamento derivante dall'attuazione del Programma di modernizzazione nonché del processo di armonizzazione contabile relativamente alla classificazione della spesa per missioni e programmi che ha determinato un'efficiente allocazione delle risorse per finalità e dalla corretta determinazione dell'avanzo attraverso le operazioni di riaccertamento

dei residui passivi. Tali obiettivi, raggiunti in termini finanziari, hanno consentito l'individuazione delle risorse necessarie alla copertura, in piena autonomia, del fabbisogno finanziario necessario per lo svolgimento dei censimenti permanenti per il periodo 2018-2021 sanciti normativamente.

L'Istituto, inoltre, ha raggiunto l'obiettivo di garantire la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa nei pagamenti introducendo moderne procedure di fatturazione elettronica.

Nell'attività acquisitiva numerosi risparmi si sono ottenuti soprattutto grazie all'avvenuta operazione di razionalizzazione ottenuta tramite una positiva programmazione e di una stretta attività sinergica con la Consip. In particolare, la collaborazione con la centrale di committenza pubblica ha permesso, di beneficiare degli effetti positivi sia dell'aggregazione di alcuni acquisti in settori merceologici omogenei, sia delle migliori pratiche di razionalizzazione della spesa pubblica già sperimentate anche in altri settori del procurement. La sinergia tra le risorse tecniche e amministrative dell'Istituto e la Consip ha mostrato importanti risultati in termini di efficacia e di risparmio per diversi milioni di euro, oltre che il costante e rigoroso rispetto della complessa e rinnovata normativa in materia di appalti pubblici nel peculiare settore delle indagini statistiche.

In particolare, nell'attività acquisitiva, si sono ottenuti crescenti risparmi di spesa, specialmente nel settore delle indagini statistiche e il risparmio medio ottenuto nel triennio 2015-2018 si è attestato su livelli pari a circa il 25% rispetto al triennio 2012-2015.

La razionalizzazione delle sedi e il rilancio della sede unica

Dal 2015 a oggi molte modifiche sono intervenute nelle **sedi dell'Istat**, sia dal punto di vista delle dismissioni e delle acquisizioni di nuovi spazi, sia con riferimento alle attrezzature di lavoro obsolete (scrivanie, mobili, sedie ergonomiche, etc.) e all'acquisto di nuovi arredi, nonostante i rigorosi limiti di finanza pubblica imposti dalle disposizioni di legge con riferimento agli oneri di locazione passiva ed ai tetti di spesa per talune voci di bilancio specifiche.

La razionalizzazione delle sedi ha avuto come obiettivi principali la riduzione degli oneri di locazione, l'ottimizzazione degli spazi e l'abbattimento dei connessi oneri di gestione. In tale contesto la stretta

collaborazione con l'Agenzia del Demanio ha permesso di raggiungere un **risparmio di circa 3,5 milioni di euro su base annua** per quanto attiene gli oneri di locazione passiva nei confronti di privati ed un risparmio di circa 1,5 milioni di euro per costi di gestione connessi alle sedi. Anche presso le sedi territoriali sono state completate rilevanti operazioni di razionalizzazione che hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Quasi 4.000 sono stati gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli immobili e impianti di tutte le sedi romane, di cui circa 2.000 quelli straordinari. Numerosi anche gli interventi edili volti a tutelare la sicurezza degli ambienti di lavoro nelle sedi romane dell'Istituto. Anche le sedi territoriali sono state interessate da una nuova azione di coordinamento a supporto dei dirigenti territoriali per garantire maggiori livelli di sicurezza sui luoghi di lavoro delle sedi periferiche.

La complessa attuazione del Piano di razionalizzazione è stata gestita, inoltre, garantendo continuità alle attività istituzionali e in un'ottica di vicinanza alle esigenze del personale dipendente.

A valle e in coerenza al piano di razionalizzazione delle sedi, è stato avviato il Piano straordinario di mobilità interna del personale con l'obiettivo - perseguito - di concentrare in un'area centrale della città di Roma il 70% del personale e ricompattare la collocazione logistica dei collaboratori in base alla struttura di assegnazione, pur tenendo conto delle forme di garanzia previste dal legislatore

Il progetto di realizzazione di una **sede unica di Roma**, come preannunciato nelle linee programmatiche, è stato riavviato con decisione. Alla fine del mese di agosto sono state consegnate le offerte relative al Concorso di Progettazione della sede unica dell'Istat che sorgerà a Roma nell'area di Pietralata. Per arrivare a questo primo importante traguardo si sono rese necessarie numerose attività, la prima delle quali ha riguardato la predisposizione del Piano di attuazione per la sede unica. Contemporaneamente, nell'ambito di una procedura pubblica indetta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Istituto ha ottenuto l'inserimento della Sede Unica fra i progetti di elevata utilità sociale da finanziare tramite investimenti dell'Inail (per 125 milioni di euro). Uno specifico studio è stato condotto per valutare la migliore scelta da un punto di vista della gestione a regime dell'opera,

che ha consentito di individuare come soluzione la realizzazione e la gestione dell'opera a cura dell'Inail a fronte di un canone di locazione estremamente conveniente a carico dell'Istituto.

Successivamente, in collaborazione con il Provveditorato delle OO.PP. per il Lazio, Abruzzo e Sardegna, dopo aver individuato come procedura migliore quella del Concorso di progettazione a fase unica, è stata predisposta tutta la documentazione necessaria per l'espletamento del procedimento di gara pubblicato in G.U.E. lo scorso mese di aprile. Il concorso ha avuto grande risonanza internazionale anche per la scelta di adottare le tecniche e i principi innovativi del *Building Information Modeling* (BIM) che, oltre a consentire un'ottimizzazione dei tempi e dei costi di costruzione, permetteranno all'Istituto di ottenere notevoli risparmi per l'intero ciclo di vita del complesso. Rispetto al quadro dei costi attualmente sostenuti dall'Istituto per la gestione immobiliare di tutte le sedi in uso, il risparmio è stimato per complessivi 5,3 milioni di euro su base annua.

Va segnalato che, parallelamente, sono stati risolti i contenziosi sorti a seguito di una precedente gara di progettazione annullata dall'Istituto con esito favorevole per l'Istat.

La digitalizzazione dei dati e dei processi organizzativi

Sul piano amministrativo, uno dei risultati più importanti è stata la piena digitalizzazione dei dati e dei processi organizzativi attraverso un programma trasversale che ha avuto un impatto su tutti gli iter di produzione e di supporto. La finalità principale è la trasformazione, per effetto delle tecnologie e con logiche digitali, di tutti i processi organizzativi dell'Istat, garantendo *compliance* alle norme (CAD e GDPR in primo luogo), tracciabilità e trasparenza degli iter documentali e miglioramento dei livelli generali di efficacia ed efficienza gestionali.

Il programma è stato articolato in due progetti principali: il sistema integrato di gestione documentale digitale (protocollo informatico, firma digitale remota, PEC, registri digitali degli atti ufficiali e conservazione digitale), già in esercizio, e il sistema informativo integrato di supporto a tutti i processi gestionali dell'istituto (*post-modern ERP*), in fase di progettazione. L'ERP sarà basato su un modello di dati e dotato di strumenti di analisi finalizzati ad alimentare il

processo di controllo di gestione e a favorire i processi decisionali a tutti i livelli organizzativi.

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e comunicazione interna

I processi relativi all'organizzazione della salute e della sicurezza in Istituto sono migliorati sia attraverso una maggiore diffusione della cultura della sicurezza sia attraverso il continuo aggiornamento della documentazione obbligatoria ai sensi del D. Lgs. 81/08 (elaborate, aggiornate e pubblicate procedure gestionali e tecniche, elaborati ed aggiornati i documenti dell'Istituto riguardanti la valutazione dei rischi e la gestione delle emergenze). Gli infortuni sul lavoro sono di numero esiguo e inferiore alla media nazionale (con riferimento al monitoraggio annuale consolidato al 31.12.2017 risulta un indice infortunistico per gli infortuni in itinere pari al 1,74% mentre per gli infortuni sul posto di lavoro si registra un valore dello 0,09% fronte del valore nazionale Inail per la PA sugli infortuni totali del 3,48%); è stato istituito, ed è in corso di continua evoluzione, il Sistema di gestione per la sicurezza sul lavoro, conforme allo standard europeo OHSAS 18001 ed in corso di certificazione da parte di un ente accreditato a livello internazionale. Il Sistema ha permesso l'introduzione di un sistema di monitoraggio dei livelli sicurezza interni come ad esempio il numero di dipendenti sottoposti a sorveglianza sanitaria e a formazione obbligatoria (circa 900 nell'anno 2017), il numero delle non conformità rilevate sugli immobili rispetto alla normativa cogente, e altro ancora.

L'attuazione del Programma di modernizzazione è stata accompagnata dal potenziamento delle attività di comunicazione interna in particolare attraverso la realizzazione della nuova Intranet e l'introduzione di una newsletter mensile. Da aprile 2016 si è registrato un incremento del numero annuo di news pubblicate da circa 250 del 2015 a oltre 400 nel 2017 (460 nei primi sette mesi del 2018). Gli accessi medi alle news sono più che raddoppiati rispetto ai 300 di ottobre 2016.

Il superamento del precariato e la valorizzazione del personale

La progressiva implementazione dei censimenti permanenti, le profonde innovazioni metodologiche e organizzative che ne sono conseguite e i considerevoli risparmi che ne sono derivati hanno richiesto la valorizzazione del patrimonio di conoscenze e competenze che il personale a tempo determinato, assunto in occasione dell'ultimo

censimento (2011), ha acquisito in questi anni. L'Istat si è così fatto promotore dell'emanazione di una norma di legge (poi confluita nel decreto mille proroghe del 2017) che ha garantito a tutto il personale a tempo determinato la possibilità di partecipare a procedure di reclutamento speciali e riservate. Le procedure di concorso espletate nel corso del 2017 hanno portato all'integrale assorbimento nei ruoli dell'Istituto delle 325 unità di personale in servizio al momento della pubblicazione del bando.

Inoltre, lo scorrimento di tante graduatorie di concorso ha portato all'assunzione di 170 unità di cui 80 di II livello, 63 di III e 27 di VI; complessivamente più di un quarto di queste assunzioni ha riguardato personale esterno.

Con i Piani di fabbisogno 2017-2019 e 2018-2020, è stato ulteriormente rafforzato il percorso di valorizzazione del capitale umano dell'Istituto, con un investimento complessivo di quasi 25 milioni di euro, tenendo conto dell'esigenza di contemperare le aspirazioni di carriera del personale e la necessità di acquisire dall'esterno nuove competenze, al fine di ovviare ai gap rilevati nelle attività di ricognizione sviluppate. Sono stati conseguentemente pubblicati i bandi di concorso per 12 posti di primo livello (dirigente di ricerca e dirigente tecnologo) e 30 posti per ricercatori e tecnologi; sarà pubblicato nei prossimi giorni anche il concorso a 8 posti di secondo livello per ricercatori e tecnologi. Complessivamente nel quadriennio sono state pertanto effettuate quasi 500 assunzioni.

Dopo essersi fatto promotore di una conferenza di servizi con la Ragioneria generale dello Stato, il Dipartimento della funzione pubblica e l'ARAN, nel 2017, dopo un blocco di sette anni, l'Istituto è riuscito finalmente ad avviare le procedure selettive per garantire al personale amministrativo e tecnico progressioni di livello, di cui hanno beneficiato, complessivamente, più di 250 collaboratori. Contestualmente, l'Istituto, con l'avvallo delle amministrazioni vigilanti, ha potuto incrementare i fondi del trattamento accessorio del personale non dirigenziale, valorizzando gli incrementi qualitativi e quantitativi riscontrati nell'erogazione dei servizi alla collettività (diffusione, produzione statistica, digitalizzazione) grazie al Programma di modernizzazione; sempre nel 2017, è stata conclusa anche la procedura selettiva per il

riconoscimento dell'indennità di valorizzazione professionale dei collaboratori tecnici apicali.

Il Programma di modernizzazione ha implicato massicce riallocazioni di risorse umane all'interno del nuovo assetto organizzativo. Ciò ha richiesto e richiede al personale di sviluppare o allineare competenze, sia di tipo tecnico-specialistico, sia di natura trasversale o *soft*, come quelle relative all'acquisizione e allo sviluppo di competenze di relazione e comunicazione interpersonale e di gestione dei conflitti. L'Istat si è dotato di un sistema di rilevazione delle competenze composto da cinque strumenti: la banca dati delle competenze tecnico specialistiche possedute dal personale; l'indagine sulle competenze basata sul *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* (PIAAC) dell'OCSE, che rileva le competenze organizzative agite dal personale nel lavoro svolto e che, condotta in via sperimentale nel 2016 su due direzioni centrali, verrà estesa nel corso del 2018 a tutte le strutture dell'Istituto; l'indagine sulle professioni, condotta nell'ambito di una sperimentazione attivata dal Ministero di economia e finanze per la predisposizione del Conto annuale 2017, e che ha consentito a ciascun dipendente dell'Istituto di codificare la propria professione; la ricognizione condotta presso tutte le strutture, finalizzata a individuare, attraverso interviste e focus dedicati, i gap di competenze e gli strumenti e le modalità più adeguate per colmarli; il "360° feedback", finalizzato ad avviare un percorso di crescita e di sviluppo professionale della dirigenza attraverso una metodologia che coinvolge superiore gerarchico, pari e collaboratori.

L'insieme delle informazioni raccolte costituiscono un bagaglio informativo indispensabile per orientare le politiche del personale: la predisposizione dei piani di fabbisogno sulla base dei gap di competenze rilevati; l'individuazione dei fabbisogni formativi del personale; la valutazione delle domande di mobilità, comandi e distacchi; la selezione dei docenti nei corsi di formazione e degli esperti per i progetti di cooperazione internazionale; la costituzione di gruppi di lavoro e task force; la definizione dei ruoli professionali e dei relativi percorsi di sviluppo.

Per quanto riguarda il rafforzamento delle competenze, la varietà di approcci e canali adottati ha consentito di ampliare le opportunità di formazione: accanto alla formazione d'aula consolidata, nel 2016 è stata

rilasciata la piattaforma di e-learning d'istituto. Nel suo primo anno di vita si sono registrati oltre 273 mila accessi, mentre nel corso del 2017 il numero è salito ad oltre 520 mila accessi. Tra il 2014 e il 2017, il numero di corsi erogati, in presenza o virtuali, è passato da 174 a 280; quello dei partecipanti da 2.236 a 3.855 e le ore di didattica sono passate da 3.988 a 5.989. Se quindi, nel 2014, la formazione aveva riguardato appena il 58% del personale dell'istituto, nel 2017 la quota è salita all'81% e le giornate di formazione fruite in media per dipendente, pari a 1,90 nel 2014, sono diventate 2,75 nel 2017. L'obiettivo è di procedere su questa strada per l'ulteriore rafforzamento dell'offerta formativa e della partecipazione del personale.

È andato crescendo anche il numero di partecipanti Istat ai corsi dello *European Statistical Training Programme (ESTP)* organizzati in tutta Europa da Eurostat. L'Italia si conferma fra i paesi con il più alto numero di presenze in questi programmi.

Oltre ai già citati corsi organizzati per il soggetti del Sistan, l'Istat organizza ed eroga anche corsi rivolti al personale degli Istituti di statistica europei nell'ambito dello ESTP di Eurostat: tra i 5 e i 6 corsi all'anno, per circa venti partecipanti a corso.

Infine, nell'ottica della conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita, sono stati rivisti strumenti e procedure in funzione della definizione di un nuovo piano di telelavoro, in grado di ampliare la platea dei potenziali beneficiari di questa forma di flessibilità e di rispondere in modo più efficace a esigenze specifiche (dipendenti con disabilità e quelli con figli sino a 13 anni).

Conclusioni

Alla fine di questi quattro anni di lavoro l'Istituto ha incrementato la sua rilevanza e apertura verso l'esterno, e si dimostra maggiormente attrezzato per affrontare le nuove sfide della statistica ufficiale. La visione strategica del percorso di modernizzazione, coerente con quella condivisa a livello internazionale, ha puntato al potenziamento dell'informazione prodotta mediante il pieno sfruttamento dei dati rilasciati alla Pubblica Amministrazione, all'integrazione delle diverse fonti in un quadro che assicura la coerenza e la tempestività dell'informazione fornita al Paese.

Tra i tanti risultati raggiunti, riassunti in questo documento, l'avanzato stato di realizzazione del Sistema integrato dei registri e del Censimento permanente della popolazione, che permetteranno di rilasciare al Paese con cadenza annuale le informazioni censuarie in un sistema che finalmente rende coerenti le statistiche demografiche con quelle censuarie e con l'insieme delle grandi rilevazioni sociali, garantendo peraltro un rilevante risparmio per le casse dello Stato. Sono oramai patrimonio dell'Istituto i nuovi comunicati e i prodotti editoriali integrati, sulla congiuntura economica, il lavoro, la conoscenza, la competitività dei settori produttivi e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Tutte queste evoluzioni hanno trovato spazio anche nella nuova impostazione del Rapporto annuale, sempre più risultato di ricerca e di integrazione delle fonti. Ricordo anche le nuove statistiche geo-spaziali, il Frame territoriale SBS, la pubblicazione delle prime statistiche sperimentali e delle prime statistiche basate sui big data, l'istituzione dei laboratori per la ricerca e l'innovazione, così come le nuove modalità di accesso ai microdati per la ricerca.

Si è fortemente investito sull'innovazione come stile di lavoro, sul rafforzamento e il consolidamento della ricerca e sulla valorizzazione delle competenze. La stabilizzazione del personale con contratto a tempo determinato, lo scorrimento di tante graduatorie e l'avvio di una stagione di nuovi concorsi sono tra i risultati che maggiormente consolidano il futuro dell'Istituto. Così come il pieno risanamento dei conti e la decisione, oramai irrevocabile, della costruzione della sede unica dell'Istituto a Roma, con l'avvio della procedura che individuerà entro pochi mesi il progetto e il soggetto cui affidare i lavori. L'ingresso formale dell'Istituto tra gli enti pubblici di ricerca è un altro passaggio significativo della vita dell'Istituto. L'Istat è cresciuto, sia nella sua capacità di produzione e sviluppo dell'informazione, sia nel suo posizionamento come istituzione moderna, affidabile, al servizio del Paese. Si è irrobustita la sua capacità di risposta agile e rigorosa a una domanda istituzionale sempre più articolata e complessa, offrendo dati, competenze e strumenti di analisi e valutazione. L'inserimento strutturale degli indicatori del Bes nel processo di definizione delle politiche di bilancio rappresenta un significativo successo dell'Istituto.

È cresciuta l'integrazione tra l'Istituto e il sistema statistico internazionale e diversi sono i riconoscimenti anche a livello internazionale del ruolo di leadership sul piano dell'innovazione e della

ricerca. La nuova legge statistica europea è stata approvata anche grazie alla capacità di negoziazione dell'Istat con il Consiglio e il Parlamento europeo durante il semestre italiano di presidenza dell'UE. L'Istat è anche uno dei due soli Istituti nazionali di statistica ad aver concluso l'implementazione di tutte le azioni di miglioramento programmate sulla base della Peer Review europea del 2015.

I risultati raggiunti non sarebbero stati certo possibili senza la competenza, la passione e la responsabilità di questa grande istituzione. Mettere in moto un cambiamento così radicale non è stato una impresa facile, poche grandi realtà, soprattutto pubbliche, sono state capaci di trasformarsi tanto in un tempo così breve e senza mai venire meno alle esigenze della produzione. Rimane comunque tanto ancora da fare per il loro consolidamento e la loro evoluzione.