

IL PROGRAMMA DI MODERNIZZAZIONE DELL'ISTAT

28 Gennaio 2016

Executive summary

Il presente documento illustra il programma di modernizzazione dell'Istat che si pone come obiettivo principale **l'arricchimento dell'offerta e della qualità delle informazioni prodotte**, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'attività complessiva. Darsi questo obiettivo significa essere consapevoli che le statistiche rilasciate devono essere sempre più in grado di rispondere alle trasformazioni in atto nella società e alle nuove domande informative, in un contesto in cui l'Istituto ha la responsabilità di essere produttore, ricercatore, garante della qualità della statistica ufficiale, nonché guida per l'utilizzo corretto e competente delle statistiche.

Il raggiungimento di questo obiettivo dovrà avvenire nel rispetto di **una serie di vincoli e condizioni**, alcune delle quali possono essere considerate obiettivi intermedi. Ad esempio, la produzione e il rilascio di informazioni non devono essere realizzati creando ulteriori **oneri e costi sui soggetti che**, a vario titolo, **devono rispondere a diversi questionari**. In un momento di grande attenzione per l'uso delle risorse pubbliche, inoltre, occorre fare in modo che le spese di funzionamento dell'Istituto non determinino aggravii a carico del bilancio dello Stato.

Occorre, pertanto, una strategia orientata all'**ottimizzazione dell'uso dei fattori produttivi**, soprattutto riguardo alle **competenze e alle professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Istituto**. Ciò richiede di intervenire anche sul disegno organizzativo sfruttando alcuni vantaggi che possono derivare dalla maggiore centralizzazione (frutto di un coordinamento partecipato) di alcune attività, soprattutto quelle relative ai **servizi di supporto alla produzione**. Il nuovo disegno consente, in particolare, la **standardizzazione dei processi** e implica **il superamento dell'attuale organizzazione basata su silos indipendenti**.

Al successo di questa strategia potrà contribuire anche il maggior sfruttamento sia delle informazioni rilasciate correntemente ai diversi enti della pubblica amministrazione da persone, famiglie, imprese e istituzioni, sia delle fonti innovative, i cosiddetti Big Data. In questa prospettiva, appare necessario basare il processo di produzione dell'Istituto sull'utilizzo di **registri statistici** che integrino al meglio le diverse fonti informative esistenti.

Un risultato di questa innovazione sarà il **miglioramento e la piena valorizzazione delle rilevazioni già condotte dall'Istat**, grazie a un'integrazione tra loro e con le informazioni raccolte dagli archivi amministrativi. In questo modo, si potrà attivare un processo virtuoso di miglioramento dinamico dei risultati derivabili dall'insieme di queste fonti.

Peraltro, la crescente disponibilità di microdati che si realizzerà apre nuove opportunità, ma anche nuove sfide per la statistica ufficiale, riguardanti in particolare la qualità degli archivi amministrativi e la protezione dei dati personali, ambiti nei quali l'Istat vanta un'esperienza consolidata che intende continuare a sviluppare, in linea con quanto già avviene in molti Paesi europei ed extraeuropei.

Il miglioramento sotto il profilo dell'efficienza che il programma si propone di perseguire permetterà di liberare risorse, umane e monetarie, che verranno utilizzate in nuovi progetti di ricerca e sviluppo, all'elaborazione dei quali verrà prestata crescente attenzione, in modo che l'Istituto sia sempre più attrezzato per affrontare le nuove sfide che vengono dal mondo esterno, curando in particolare la tempestività e la pertinenza delle statistiche. Non si tratta, quindi, di spendere meno ma di spendere meglio, dando il maggior valore possibile ai fondi pubblici.

In sintesi, la **proposta per la nuova struttura organizzativa dell'Istituto**, coerente con la strategia indicata, prevede:

- ✓ la **Direzione generale (DGEN)**, che comprende tutti i servizi di supporto amministrativi (risorse umane, affari legali, gestione del patrimonio, contabilità);
- ✓ il **Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM)**, presso il quale sono consolidati tutti i servizi trasversali a carattere tecnico-scientifico (Metodologia, Informatica, Raccolta e Diffusione dei dati);
- ✓ il **Dipartimento per la produzione statistica (DIPS)**, che si caratterizza per la sua modellazione organizzativa basata sul Sistema dei registri statistici;
- ✓ la **Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)**, che comprende tutte le funzioni di supporto all'azione di governance.

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

1. **Presidente e Consiglio;**

2. tre Comitati:

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

Il nuovo sistema di governo progettato per l'Istituto assicura 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 delinea 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.

Indice

<i>Executive summary</i>	1
Indice	3
1. Ragioni della modernizzazione	4
1.1 Il contesto esterno.....	4
1.2 Il contesto interno	5
2. Strategia della modernizzazione.....	7
2.1 Gli obiettivi e gli strumenti	7
2.2 La proposta per la nuova struttura organizzativa dell'Istituto	12
2.3 Le alternative al modello organizzativo proposto.....	16
Evoluzione del modello organizzativo centralizzato	17
Modello organizzativo intermedio	17
Modello organizzativo completamente decentrato.....	17
3. Focus sugli strumenti per il cambiamento	17
3.1 L'implementazione del modello di <i>Business Architecture</i> dell'Istituto	18
3.2 Il disegno dei processi di produzione secondo il modello dei registri.....	19
3.3 La centralizzazione e il consolidamento dei servizi trasversali	22
3.4 Il rafforzamento dei meccanismi di governance e la gestione coordinata delle attività dell'Istituto..	23
3.5 Gli altri strumenti	25
La progettazione e la realizzazione di un sistema integrato per la gestione delle competenze.....	25
Il ridisegno dell'Istituto nell'ottica di riduzione della frammentazione organizzativa	25
Le aree di ulteriore approfondimento.....	26
3.6 Le linee di azione specifiche e il progetto speciale	26
La responsabilità sociale di Istituto	26
Il progetto speciale sulla realizzazione della sede unica dell'Istat	27
ALLEGATO 1 – Organigramma dell'Istituto Nazionale di Statistica – Istat	28
Organigramma dell'Istat valido fino al 14 aprile 2016	28
Organigramma dell'Istat in vigore dal 15 aprile 2016.....	29
ALLEGATO 2 – Alcuni esempi di indicatori di performance per il programma di modernizzazione	30
ALLEGATO 3 – I cantieri di lavoro avviati dal programma di modernizzazione dell'Istat.....	31
ALLEGATO 4 – Il Modello di <i>Business Architecture</i> dell'Istat: <i>Business Lines</i> e relative azioni.....	32
ALLEGATO 5 – Le attività di comunicazione e formazione	33

1. Ragioni della modernizzazione

1.1 Il contesto esterno

Nel corso degli ultimi anni, l'Istat ha condotto un'**approfondita analisi del contesto** culturale, organizzativo e tecnologico nel quale è chiamato a operare alla pari degli Istituti Nazionali di Statistica (INS) di tutti i paesi più avanzati che stanno attraversando un periodo di profonda trasformazione, a fronte di sfide di grande rilievo e di un contesto economico e finanziario estremamente difficile, soprattutto in Europa. Nello specifico l'Istat partecipa, anche con ruoli di leadership, a diverse Task Force europee e internazionali, tra cui il gruppo di lavoro per l'implementazione della *Vision 2020* di Eurostat (*Vision implementation group – VIG*), che ha il compito di individuare i progetti strategici pilota da sviluppare in cooperazione all'interno del Sistema statistico europeo, e l'*High-level group for the modernisation of statistical production and services* della *United Nations Economic Commission for Europe - UNECE*, finalizzato alla definizione di una road map comune per la modernizzazione degli Istituti nazionali e internazionali di statistica basata sugli sviluppi della *Business Architecture* per assicurare la piena condivisione di informazioni e il coordinamento tra i Paesi partecipanti alla *Conference of European Statisticians – CES*.

Alcune delle grandi direttrici verso cui sta evolvendo la società attuale hanno un impatto diretto sulla domanda e sull'offerta di informazioni statistiche ufficiali.

In particolare:

- ✓ la domanda statistica presenta un'ampiezza senza precedenti, sia di carattere tematico (economico, sociale, ambientale, etc.), sia di dettaglio territoriale (da fenomeni globali a tendenze micro territoriali), sia in termini di tipologia di informazione (microdati, *frames*, macrodati, etc.), dove la disponibilità di microdati apre nuove opportunità, ma anche nuove sfide per la statistica ufficiale, legate soprattutto alla protezione dei dati personali;
- ✓ la tempestività dell'informazione è considerata indispensabile anche per quei fenomeni che presentano tempi di evoluzione più dilatati (sociali, ambientali, demografici);
- ✓ la tecnologia attuale consente a nuovi produttori di dati di competere con gli Istituti di Statistica, almeno in certi ambiti e, pertanto, l'eterogeneità dell'utenza deve necessariamente diventare eterogeneità dei prodotti e dei canali di diffusione e di comunicazione dell'informazione statistica;
- ✓ il settore privato investe una quantità crescente di risorse per l'elaborazione di informazioni;
- ✓ il capitale umano disponibile presso gli Istituti di Statistica deve rigenerarsi a una velocità senza precedenti, per gestire le tecnologie disponibili, per affrontare nuove tematiche e per orientare il mercato dei fornitori e il rapporto con gli utenti.

Nuove esigenze conoscitive, infatti, stimolano l'elaborazione di informazioni innovative, da rendere disponibili in modo tempestivo.

I cambiamenti che stanno avvenendo nelle società odierne, lo sviluppo e la diffusione dell'*Information and Communication Technology (ICT)*, inoltre, hanno abbattuto la spesa per la produzione dell'informazione e altri soggetti, pubblici e privati, sono ora in grado di raccogliere, elaborare e comunicare dati statistici come mai in precedenza.

Nuovi impulsi provenienti dall'esterno, per lo più riconducibili alle nuove tecnologie, hanno completamente riscritto le regole della produzione e della comunicazione a tutti i livelli.

La straordinaria abbondanza di informazioni, la facilità e la velocità con le quali queste possono essere acquisite, elaborate e distribuite, nonché la presenza sul mercato di operatori in grado di svolgere attività statistica a fianco di quelli istituzionali pongono nuove e impegnative sfide agli INS. I tradizionali modelli di rilevazione basati sull'acquisizione diretta dei dati dalle fonti (cittadini e imprese) attraverso le rilevazioni e i censimenti sono messi in discussione per l'impatto, a volte troppo invasivo, sui rispondenti, che influisce sull'abbassamento dei tassi di risposta. Emerge, pertanto, la spinta a realizzare e a utilizzare prevalentemente **registri statistici**, derivati da fonti amministrative con meccanismi di alimentazione a carattere continuo basati esclusivamente su flussi telematici.

Attualmente, nell'ambito della società dell'informazione gli INS non appaiono più come produttori esclusivi di dati, ma come parte dei diversi soggetti che concorrono a tale processo, e le statistiche sono diventate una *commodity*, la cui produzione, gestione e diffusione deve seguire regole alquanto diverse da quelle vigenti per i mercati di nicchia.

Lo stesso si applica alla comunicazione dei dati e delle analisi che ne derivano: in questo ambito la competizione è ancora più forte poiché legata allo sviluppo del *web 2.0*, che ha rivoluzionato i rapporti tra produttori e utilizzatori dell'informazione, creando la figura dei cosiddetti *prosumer*, dalla combinazione di *producer* e di *consumer*.

Gli utenti di Internet e dei *social network* (soprattutto le generazioni più giovani) riconoscono ancora i produttori classici dell'informazione come garanti della qualità e sovente interagiscono con essi, ma si rileva comunque una tendenza a correlare in modo spurio o anomalo alcuni elementi del diluvio informativo tipico del momento storico attuale.

Acquisire e mantenere reputazione, fiducia, autorevolezza, legittimità impone a chi produce statistica ufficiale un ripensamento del modo di svolgere il proprio ruolo.

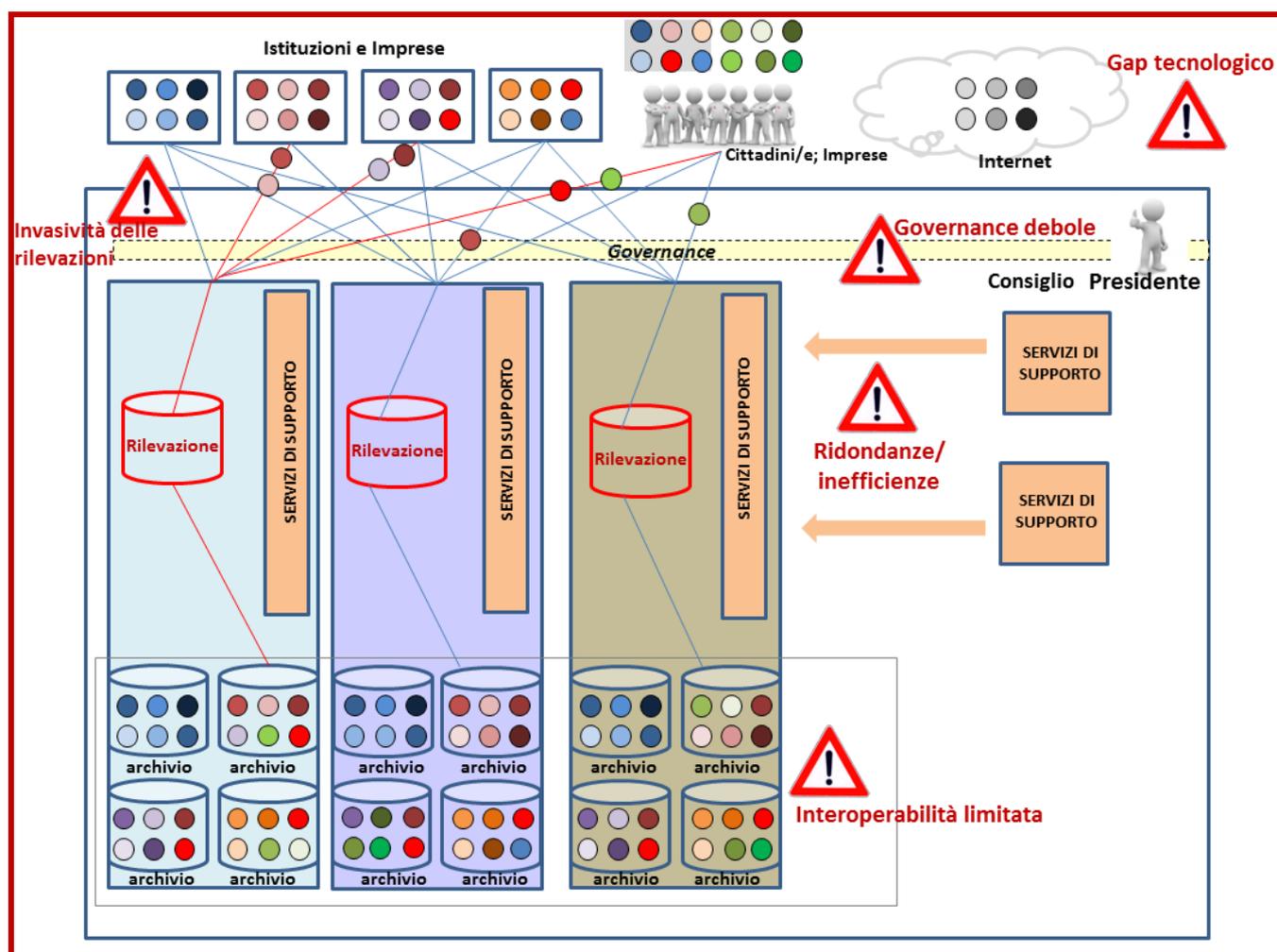
1.2 Il contesto interno

L'**attuale modello organizzativo dell'Istat** se da un lato garantisce risultati di massima efficacia ampiamente riconosciuti a livello nazionale e internazionale, dall'altro presenta alcune criticità interne meritevoli di attenzione, poiché possono pregiudicare l'ulteriore sviluppo dell'Istituto (cfr. Figura 1; nell'Allegato 1 è riportato l'organigramma dell'Istituto valido fino al 14 aprile 2016).

L'esistenza di strutture organizzative (gli attuali Dipartimenti di produzione) quasi autosufficienti sotto il profilo delle risorse (veri e propri *silos*, in Figura 1 rappresentati a titolo esemplificativo con i rettangoli grandi di diverso colore) non appare controbilanciata da un sistema di governance in grado di assicurare omogeneità di azione, di trasmettere in modo completo le linee di sviluppo strategiche indicate dal Presidente e dal Consiglio, di promuovere la ricerca di efficienza nell'ambito dell'organizzazione.

Ciascun Dipartimento di produzione, inoltre, è a sua volta organizzato in tanti sotto *silos* che corrispondono alle diverse rilevazioni statistiche, le quali molto spesso raccolgono le medesime informazioni (rappresentate con pallini colorati che si ripetono nella Figura 1) trattate in modo differente e separate in banche dati tra loro non interoperabili.

Figura 1 – Schema organizzativo attuale dell'Istat



Legenda: ● =Specifiche informazioni indicate con diversi colori; ⚠ = rischi e punti di attenzione.

Fonte: nostra elaborazione, 2014

Questo causa **rilevanti rischi** (i triangoli con il simbolo del pericolo generico riportati in Figura 1) che riguardano coerenza, integrità e difficoltà di accesso ai dati, con un aggravio in termini di oneri sia di gestione dell'Istituto, sia sui rispondenti che devono fornire le stesse informazioni più volte¹.

L'attuale allocazione delle risorse umane dedicate ai servizi di supporto all'interno della produzione statistica genera una segregazione delle competenze (metodologiche, informatiche, di raccolta e di diffusione dei dati, come pure, parzialmente, di quelle amministrative) che si sono modellate sugli specifici processi, generando in diversi casi soluzioni differenti per risolvere problemi comuni a più processi produttivi. Tali soluzioni sono spesso progettate e realizzate utilizzando unicamente le competenze di piccoli gruppi e non mettendo a fattor comune le migliori esperienze e capacità dell'Istituto.

¹ Nella Figura 1 le diverse tipologie di informazione sono rappresentate con distinti colori: lo stesso dato può essere presente in più di un archivio proprio a causa del meccanismo non integrato di alimentazione, basato essenzialmente sulla singola rilevazione. Dalla rappresentazione emerge che, per la limitata interoperabilità degli archivi, può accadere che le informazioni di interesse siano raccolte all'esterno anche se già presenti nell'Istituto. In questo contesto, inoltre, le informazioni disponibili in Internet non sono ancora prese in considerazione per un possibile utilizzo.

Tale situazione ostacola la standardizzazione, porta alla proliferazione e alla duplicazione di metodologie e tecnologie, produce diseconomie di scala con relative ridondanze e inefficienze, **riduce notevolmente il potenziale di crescita professionale delle risorse umane**, fossilizzandone le competenze su soluzioni specifiche ed esponendole al rischio di rapida obsolescenza. Il forte legame tra i processi e le risorse che li hanno progettati e implementati ostacola la mobilità delle persone e il conseguente arricchimento in termini di capacità professionale. **Le inefficienze**, che si generano dal fatto che più persone creino e mantengano servizi di supporto duplicati, **limitano la possibilità da parte dell'Istat di investire** sullo sviluppo tecnologico e metodologico.

Al momento, numerosi progetti dell'Istituto già si muovono nella direzione dell'innovazione (sotto il profilo metodologico, tecnologico e della struttura delle informazioni).

Il processo di modernizzazione in corso **rappresenta**, quindi, **un'evoluzione** piuttosto che una rivoluzione, poiché capitalizza le esperienze già compiute, e valorizza il grande patrimonio esistente di conoscenze e di competenze. Finora, tuttavia, non c'è stato un disegno compiuto di revisione dell'organizzazione volto a centralizzare i processi di supporto e a creare nuovi e più efficaci meccanismi di governance; emerge, dunque, l'esigenza di imprimere al cambiamento un'accelerazione, per tenere il passo con le rapide trasformazioni del mondo esterno.

In tal senso, il confronto che si è avuto con diverse realtà internazionali di successo è stato utile per acquisire importati contributi in termini di buone pratiche.

2. Strategia della modernizzazione

2.1 Gli obiettivi e gli strumenti

Decodificare i segnali provenienti dal mondo esterno, disegnare un percorso di evoluzione che ponga l'Istat al centro di questo cambiamento, considerare l'innovazione di processo e di prodotto come fondamento dell'attività istituzionale, identificare nuovi linguaggi attraverso cui porsi nei confronti degli utenti, raggiungere nuove categorie di utilizzatori rappresentano azioni possibili, come dimostrano i risultati raggiunti dall'Istituto in questi anni.

Per tale motivo **l'Istat deve restare al centro della rete dei soggetti coinvolti in questi processi**, superando gli steccati tra statistici ed esperti/e di altre discipline, stabilendo alleanze con soggetti vecchi e nuovi che possano contribuire a tale processo.

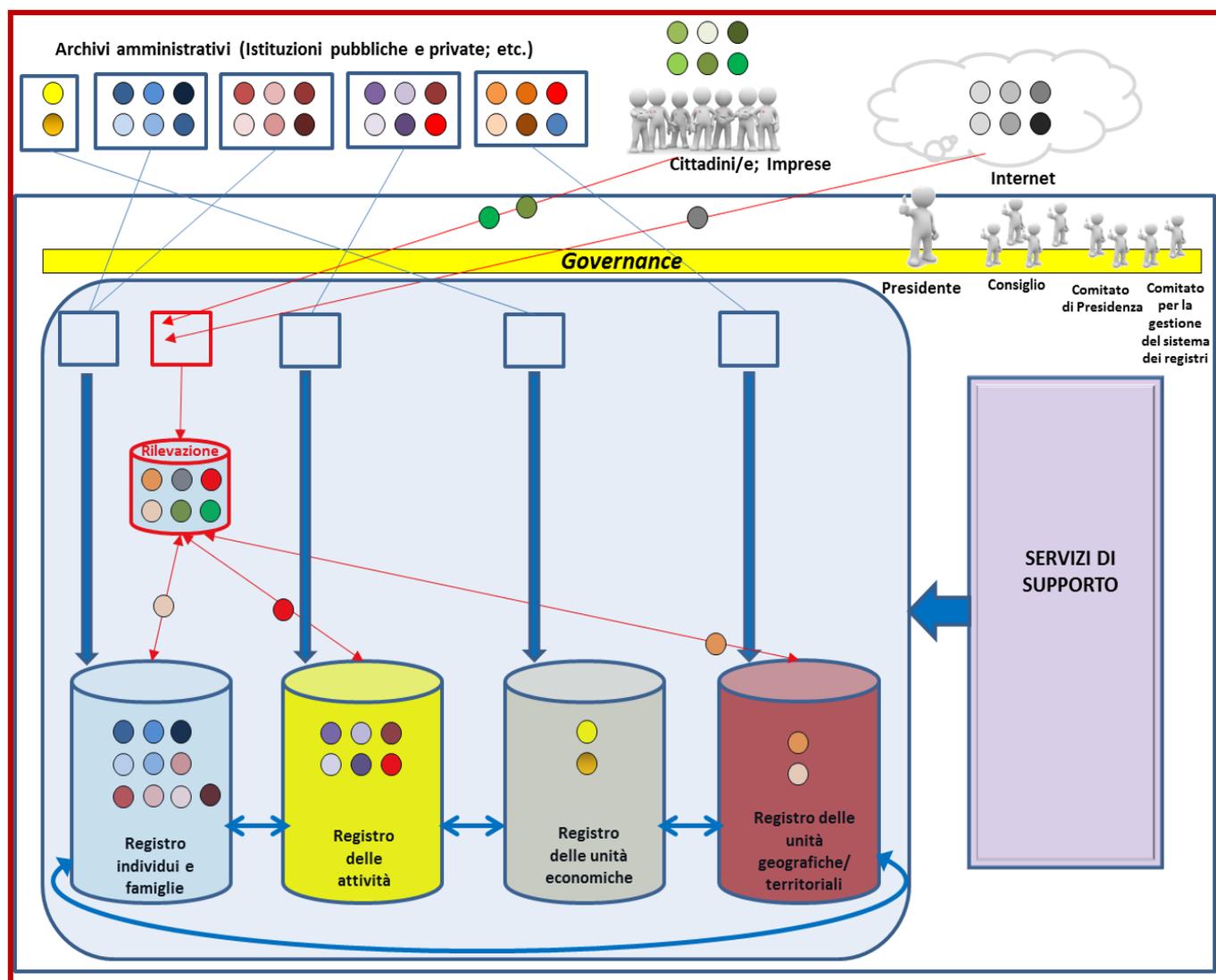
L'incoraggiamento del pensiero innovativo deve caratterizzare l'azione dell'Istituto nel complesso, così come di ogni sua risorsa umana, e rappresentare un fattore indispensabile per disegnare e gestire il cambiamento.

D'altra parte, solo un Istituto efficiente può disporre della flessibilità necessaria per **cogliere le nuove opportunità**, riorientare i prodotti seguendo l'evoluzione della domanda che da diversi anni registra una crescita e un cambiamento consistenti, avviare la raccolta di nuove informazioni in modo innovativo, integrare i dati esistenti per rispondere a esigenze informative sempre più dettagliate e orientate a comprendere i comportamenti dei singoli soggetti economici e sociali.

Su questo l'Istat può e deve fare molto, ponendosi l'obiettivo di **sviluppare nuove e avanzate infrastrutture tecniche e organizzative di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati**.

Ciò è illustrato nella Figura 2 che, attraverso il minor numero di connessioni con l'esterno rispetto alla Figura 1, evidenzia la ridotta necessità di richiedere le informazioni a cittadini/e, istituzioni e imprese, ricorrendo allo sfruttamento e al riutilizzo degli archivi amministrativi disponibili, nonché integrando tali informazioni con quanto fornito dalle rilevazioni statistiche. I dati, che sono riportati senza duplicazioni nei registri così definiti, costituiscono la fonte primaria delle rilevazioni stesse (in Figura 2 questo concetto è messo in risalto dalle frecce rosse che partono dai registri e che rappresentano flussi di input per le rilevazioni). I registri, inoltre, sono caratterizzati da meccanismi di alimentazione nel continuo a partire dalle fonti amministrative (rappresentati dalle frecce blu). La governance è rafforzata da procedure di pianificazione integrata e prevede ruoli ben definiti per il Presidente e per gli organi collegiali.

Figura 2 – Schema organizzativo futuro dell'Istat



Legenda: ● = Specifiche informazioni indicate con diversi colori.

Fonte: nostra elaborazione, 2014

L'Istat, dunque, si prefigge di consolidarsi come un'istituzione innovativa in grado di:

- ✓ cogliere le opportunità tecnologiche di frontiera per offrire servizi di alta qualità ai cittadini, puntando su investimenti tecnologici e sul capitale umano;

- ✓ accelerare il processo di evoluzione dei meccanismi di produzione delle statistiche, che devono essere rapidamente adeguati al contesto che cambia e alle nuove tecnologie;
- ✓ adottare una struttura organizzativa più snella, orientata alla flessibilità, all'efficacia e all'efficienza, che sia in grado di affrontare il cambiamento e si sostituisca all'attuale modello a *silos*;
- ✓ dotarsi di un meccanismo di governance più solido e in grado di dare pronta attuazione alla strategia dell'Istituto.

A tal fine, il programma di modernizzazione si pone due **obiettivi principali**:

1. Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese.
2. Sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto.

Il primo obiettivo si configura chiaramente in termini di **massimizzazione dell'efficacia**, mentre il secondo riguarda **l'impegno dell'Istituto a potenziare e sistematizzare iniziative**, in parte già in corso, relative all'ambiente, al clima di lavoro, alla tutela della sicurezza, della salute e del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Accanto a questi si collocano alcuni **obiettivi intermedi** che rappresentano la cornice di riferimento dei precedenti, di cui possono essere messi in risalto alcuni aspetti specifici, evidenziando alcuni vincoli:

- Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa.
- Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane.
- Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti.
- Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio.

Nell'ambito degli obiettivi intermedi, la **riduzione del carico sui rispondenti** rappresenta la modalità da tenere sotto controllo nell'aumento dell'efficacia dell'Istituto. Gli altri obiettivi intermedi hanno invece un impatto evidente sull'efficienza, poiché indirizzano **l'Istat verso il migliore utilizzo dei fattori produttivi**. Il conseguente risparmio di risorse che ne deriva può essere investito in **ricerca e innovazione** a vantaggio sia dell'efficacia dei risultati, sia di tutte le risorse umane.

Nella Tavola 1 sono riportate le possibili interrelazioni tra i diversi obiettivi in termini di convergenza (+) e divergenza (-); le celle vuote indicano invece la mancanza o la debolezza del legame tra gli obiettivi.

Gli obiettivi principali sono indipendenti tra di loro, mentre quelli intermedi sono sempre convergenti. Più specificatamente, i primi due obiettivi intermedi hanno una convergenza positiva con quelli principali; gli altri due presentano divergenze rispetto al primo obiettivo principale e sono indipendenti dal secondo. Emergono, di conseguenza, **vincoli e condizioni di attuazione**. Ad esempio, la produzione e il rilascio di informazioni non devono essere realizzati creando ulteriori **oneri e costi sui soggetti che**, a vario titolo, **devono rispondere a diversi questionari**. Non è

possibile, inoltre, aumentare le **spese di funzionamento dell'Istituto a carico del bilancio dello Stato**. Al fine di rispettare tali vincoli, diventa necessario rispondere alle nuove esigenze informative **investendo nel sistema dei registri e nel riuso dei dati già in possesso dell'Istituto**.

Tavola 1 – Interrelazioni tra gli obiettivi del programma di modernizzazione

OBIETTIVI	Obiettivi intermedi			
	Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa	Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane	Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti	Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio
Obiettivi principali				
Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese	+	+	-	-
Sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto	+	+		
Obiettivi intermedi				
Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa		+	+	+
Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane			+	+
Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti				+
Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio				

Legenda: + = Convergenza tra gli obiettivi

- = Possibile divergenza tra gli obiettivi

Fonte: nostra elaborazione, 2015

A ciascun obiettivo possono essere associati **indicatori di performance** di cui alcuni esempi sono riportati nell'Allegato 2.

Una volta consolidata la nuova struttura organizzativa, si provvederà a dettagliare gli **indicatori utili** a misurare il raggiungimento degli obiettivi della modernizzazione, comunque già definiti in questa fase, che verranno inseriti nei documenti *ad hoc* relativi alla **pianificazione strategica** e alla **programmazione operativa**.

Gli **strumenti** individuati per il conseguimento di tali obiettivi, incentrati su un modello integrato di rappresentazione dei processi e delle attività dell'Istituto, denominato **Business Architecture (BA)**, sono:

- L'implementazione del modello di *Business Architecture* dell'Istituto.
- Il disegno dei processi di produzione secondo il modello dei registri.
- La centralizzazione e il consolidamento dei servizi trasversali.
- Il rafforzamento dei meccanismi di governance e la gestione coordinata delle attività dell'Istituto.
- La progettazione e la realizzazione di un sistema integrato per la gestione delle competenze.
- Il ridisegno dell'Istituto nell'ottica di riduzione della frammentazione organizzativa.

Una specifica linea di azione sarà inoltre portata avanti al fine di attivare soluzioni organizzative a supporto della **politica di responsabilità sociale dell'Istituto**, sistematizzando le numerose attività al momento già in corso.

Un progetto speciale, infine, dovrà essere dedicato alla **realizzazione della sede unica**.

Considerando **in modo congiunto gli obiettivi e gli strumenti**, nella Tavola 2 sono illustrati il grado di rilevanza di ciascuno strumento (elevato, medio, limitato) rispetto agli obiettivi individuati e i potenziali punti di attenzione (Δ) che vanno monitorati accuratamente. Le celle grigie indicano che gli strumenti hanno un impatto molto debole rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Dalla Tavola emerge che a tutti gli obiettivi corrispondono strumenti con rilevanza massima; i casi di non prevedibilità dell'impatto sono cruciali e meritano attenzione. Ad esempio, lo strumento relativo al "disegno dei processi di produzione secondo il modello dei registri" può richiedere investimenti che impattano sull'obiettivo intermedio di "migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione compatibilmente con i vincoli di bilancio" aumentando, almeno in un primo momento, alcuni costi. Ciò può essere controbilanciato dalla conseguente contrazione delle spese per le rilevazioni dirette, le quali andranno a diminuire con lo sviluppo del sistema dei registri.

In generale, quindi, tutti i punti di attenzione dovranno essere tenuti sotto controllo attraverso un'adeguata calibrazione degli strumenti stessi.

Tavola 2 – Rilevanza degli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi

OBIETTIVI STRUMENTI	Obiettivi principali		Obiettivi intermedi			
	Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese	Sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto	Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa	Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane	Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti	Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio
L'implementazione del modello di <i>Business Architecture</i> dell'Istituto	●●●	●●●	●●●	●●	●●●	●●●
Il disegno dei processi di produzione secondo il modello dei registri	●●●		●●●	●●●	●●●	Δ
La centralizzazione e il consolidamento dei servizi trasversali	●●		●●●	●●●	●●	●●●
Il rafforzamento dei meccanismi di governance e la gestione coordinata delle attività dell'Istituto	●●●	Δ	●●●	Δ	●●●	●●●
La progettazione e la realizzazione di un sistema integrato per la gestione delle competenze	●	●●	●●●	●●●		●●●
Il ridisegno dell'Istituto nell'ottica di riduzione della frammentazione organizzativa	●		●●●	●●		●●●
Linea di azione ad hoc e Progetto speciale						
La creazione di un sistema di responsabilità sociale di Istituto		●●●		●		Δ
La realizzazione della sede unica		●●●	●●●	●		●●●

Legenda: ●●●= Rilevanza elevata; ●●= Rilevanza media; ●= Rilevanza limitata.

Δ = Punto di attenzione per impatto non prevedibile.

Fonte: nostra elaborazione, 2015

In sintesi, soprattutto rispetto alla produzione Istat si prefigge di:

- ✓ ridurre il disturbo statistico e aumentare ulteriormente la propria efficacia attraverso il riuso dei dati, l'uso dei dati amministrativi, di nuove fonti di dati (*Big Data*) e di metodologie statistiche avanzate di trattamento dei dati;
- ✓ diffondere informazione statistica attraverso servizi orientati agli utenti, e creare valore aggiunto rispetto alla produzione dei dati;
- ✓ mirare all'efficienza, attraverso l'integrazione dei dati e l'adozione di soluzioni organizzative che portino al superamento della logica di tipo *stovepipe* o per dominio.

Occorre standardizzare i processi, gli approcci e le soluzioni, accrescere la fungibilità e la flessibilità di utilizzo delle risorse umane, arricchendone la professionalità attraverso un più ampio ventaglio di esperienze, **stimolare l'adozione di modelli di *project management*** orientati agli obiettivi e ai risultati, di offrire maggiori opportunità di crescita e di produrre maggiore efficienza complessiva sfruttando le economie di scala.

2.2 La proposta per la nuova struttura organizzativa dell'Istituto

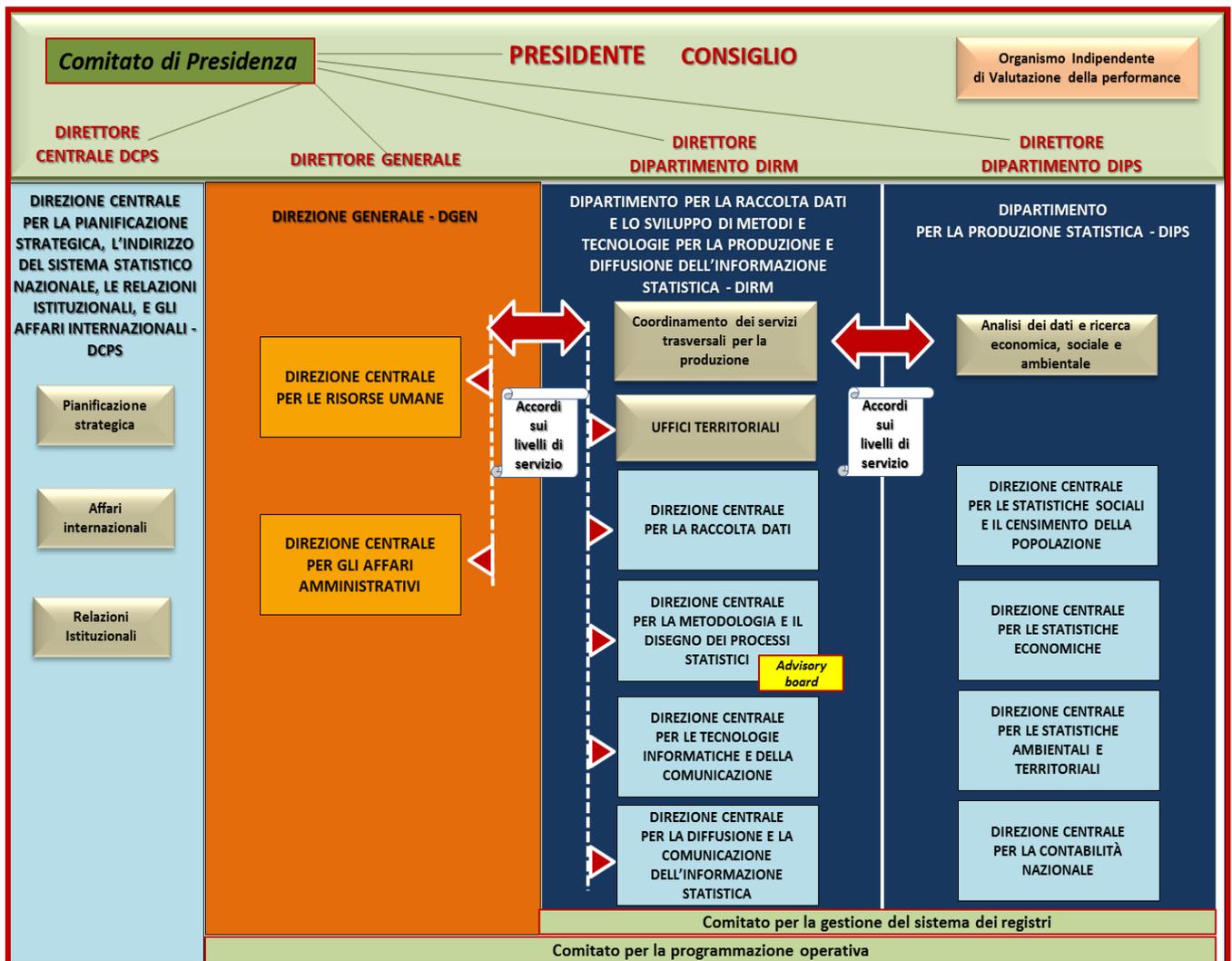
In modo coerente con gli obiettivi e gli strumenti illustrati in precedenza, è stata progettata una nuova struttura organizzativa, elaborata a **Regolamento vigente**, che si caratterizza per la **centralizzazione dei servizi di supporto**, che sono separati dalla produzione statistica, in modo da garantire la **massimizzazione di efficacia ed efficienza**.

Tali servizi possono essere distinti in due grandi gruppi: quelli a carattere giuridico-amministrativo e quelli di tipo tecnico-scientifico, che sono maggiormente integrati con il processo di produzione (cfr. Figura 3).

La nuova struttura organizzativa dell'Istituto, quindi, prevede (cfr. Figura 3 e Allegato 1 per l'organigramma dell'Istituto in vigore dal 15 aprile 2016):

- ✓ la **Direzione generale**, che comprende tutti i servizi di supporto giuridico-amministrativi (risorse umane, logistica, bilancio e contabilità analitica, affari legali);
- ✓ la **Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)**, che comprende tutte le funzioni di supporto all'azione di governance;
- ✓ il **Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM)**, presso il quale sono consolidati tutti i servizi trasversali di supporto tecnico-scientifico (metodologia, informatica, raccolta e diffusione dati);
- ✓ il **Dipartimento per la produzione statistica (DIPS)**, che si caratterizza per le sue aree tematiche (Individui, famiglie e censimento permanente; unità economiche e istituzioni; territorio, ambiente e agricoltura; contabilità nazionale e analisi integrate) e per la sua modellazione organizzativa basata sul Sistema dei registri statistici.

Figura 3 – Proposta di struttura organizzativa per l'Istituto



Fonte: nostra elaborazione, 2015

Nello specifico, la **Direzione generale - DGEN** comprende il gruppo dei servizi di supporto a carattere organizzativo-gestionale (risorse umane, logistica, bilancio e contabilità analitica, affari amministrativi, acquisizioni).

La DGEN, inoltre, è responsabile di tre importanti linee di azione per la modernizzazione: (i) la progettazione e la realizzazione di un sistema integrato per la gestione delle competenze per valorizzare il capitale umano; (ii) la creazione di un sistema di responsabilità sociale di Istituto; (iii) la realizzazione della sede unica.

Presso la **Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali - DCPS**, il cui Direttore Centrale è membro del **CdP**, sono inquadrati tutte le funzioni di supporto all'azione di governance: (i) le relazioni istituzionali con l'indirizzo del Sistema statistico nazionale (Sistan); (ii) gli affari internazionali; (iii) la pianificazione strategica con la definizione del *portfolio* delle iniziative dell'Istituto e il relativo *risk management* del *portfolio* dei progetti dell'Istituto.

Nel **Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica - DIRM** sono, invece, centralizzati tutti i servizi a carattere

tecnico-scientifico, più direttamente integrati con il processo di produzione, attraverso la struttura di coordinamento dei servizi trasversali per la produzione e le seguenti Direzioni centrali:

- ✓ Direzione centrale per la raccolta dati;
- ✓ Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici;
- ✓ Direzione centrale per le tecnologie informatiche e della comunicazione;
- ✓ Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica.

Fanno parte del DIRM anche gli Uffici Territoriali dell'Istat, dei quali potrà essere ulteriormente valorizzato il contributo ai processi di raccolta dati sul campo e alla conoscenza delle realtà locali.

Questo Dipartimento, inoltre, contribuisce alla costruzione del Sistema integrato dei registri, curandone l'integrazione logico-fisica e concettuale anche tramite il fondamentale registro delle attività (vedi paragrafo 3.2).

La **struttura di coordinamento dei servizi trasversali per la produzione**, collocata nel DIRM, che gioca un ruolo centrale nella gestione della dialettica tra domanda (produzione) e offerta (servizi), cura: (i) la raccolta della domanda di servizi da parte della produzione (*demand management*); (ii) la formulazione delle ipotesi di allocazione delle risorse, tenuto conto dei vincoli; (iii) il supporto al Comitato di Presidenza nella costruzione dell'ipotesi di *portfolio*; (iv) la programmazione operativa di tipo tecnico (assicurando il raccordo tra i diversi piani delle funzioni di supporto, quali metodologia, IT, risorse umane, logistica, etc.); (v) il monitoraggio delle attività; (vi) l'informazione sulle nuove opportunità metodologiche e tecnologiche.

Nel DIRM è collocato l'**Advisory board** dedicato all'**indirizzo e alla valutazione delle innovazioni metodologiche e del disegno dei processi statistici**, composto da esperti/e di elevata competenza esterni all'Istituto.

Infine, il **Dipartimento per la produzione statistica - DIPS** si caratterizza per la sua modellazione organizzativa basata sul Sistema dei registri statistici (vedi paragrafo 3.2) e prevede l'assegnazione della responsabilità di gestione tematica di ciascuno dei registri di base e dei rispettivi registri satellite a una struttura ben determinata. Questo Dipartimento si articola in:

- ✓ Direzione centrale per le statistiche sociali e il censimento della popolazione;
- ✓ Direzione centrale per le statistiche economiche;
- ✓ Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali;
- ✓ Direzione centrale per la contabilità nazionale.

Questo Dipartimento, inoltre, cura le analisi integrate e la ricerca economica, sociale e ambientale.

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

- ✓ Il Comitato di Presidenza (CdP);
- ✓ Il Comitato di programmazione operativa (CPO);
- ✓ Il Comitato per la gestione del sistema dei registri (CGR).

Il **Comitato di Presidenza – CdP** coordina la pianificazione strategica e comprende il Presidente (che lo dirige), il Direttore generale, il Direttore del Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo

di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica e il Direttore del Dipartimento per la produzione statistica. Al CdP viene invitato anche il Direttore della Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali.

Più in particolare, per quanto riguarda la pianificazione strategica, il **Comitato di Presidenza** svolge le seguenti funzioni: (i) definisce la strategia dell'Istituto da sottoporre al Consiglio, secondo le linee indicate dal Presidente; (ii) presiede la pianificazione strategica (raccolta della domanda, assegnazione delle priorità, allocazione delle risorse, gestione del *portfolio*), verificando l'inclusione dei progetti di innovazione nel *portfolio*; (iii) riscontra, attraverso il monitoraggio, il raggiungimento degli obiettivi e adotta i necessari interventi correttivi.

Il **Comitato di programmazione operativa - CPO**, presieduto dal Direttore generale e di cui fanno parte i direttori dei due Dipartimenti, 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 - CGR** supervisiona e decide sugli aspetti di coerenza tematica delle informazioni riportate nel sistema. Partecipano a questo Comitato il Direttore del Dipartimento per la produzione statistica (che lo coordina), i Direttori centrali dello stesso Dipartimento e quelli delle Direzioni per la raccolta dati e per la metodologia e il disegno dei processi statistici. Questo Comitato si può avvalere anche di referenti esterni del Sistema Statistico Nazionale.

Il consolidamento dei servizi contribuisce fortemente al superamento della logica di tipo *stovepipe* (*silos*), evitando le ridondanze, rafforzando la governance e assicurando economie di scala.

La costituzione del Dipartimento DIRM nel quale accentrare tutti i servizi trasversali, che emerge dalla presente proposta di nuovo assetto organizzativo, permette di standardizzare i processi e gli approcci individuando soluzioni ottimali per l'Istituto. Ciò facilita la flessibilità di utilizzo e l'arricchimento professionale delle risorse umane, attraverso un più ampio ventaglio di esperienze che danno luogo a maggiori opportunità di crescita. L'adozione di modelli di *project management* orientati agli obiettivi e ai risultati, inoltre, genera una maggiore efficienza complessiva sfruttando le economie di scala.

Questo nuovo sistema di governo dell'Istituto assicura 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 delinea **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.

Tutto l'impianto organizzativo, inoltre, è regolato attraverso specifici **accordi sui livelli di servizio** (tra l'utilizzatore del servizio e il fornitore), nei quali vengono individuate le caratteristiche della

prestazione che verrà erogata su base regolare nel tempo, quantificando il livello minimo del servizio accettabile per il richiedente; tali accordi sono applicabili anche tra i fornitori dei servizi (cfr. Figura 3). Gli accordi sui livelli di servizio sono finalizzati a identificare **in modo inequivocabile** le responsabilità di processo, con l'ausilio di un Catalogo dei servizi che individua l'insieme di servizi standard disponibili.

Il **programma di modernizzazione dell'Istat ha avviato diversi cantieri di lavoro** illustrati nell'Allegato 3 e declinati in diverse attività condotte nell'ambito del team interno anche attraverso gruppi di lavoro che coinvolgono numerosi esperti dell'Istituto.

In questo modo, **si è aperto un ampio confronto all'interno dell'Istat** su tutte le linee del programma di modernizzazione e sono state avviate specifiche azioni di formazione (cfr. Allegato 5).

Un gruppo di **esperti esterni**, italiani e stranieri, inoltre, ha contribuito a titolo gratuito all'analisi del contesto e alla determinazione degli obiettivi, ha esaminato la soluzione organizzativa proposta verificandone la fattibilità di massima e indicando le aree sulle quali focalizzare l'attenzione durante le fasi di realizzazione, per gestire i rischi di progetto e garantire il raggiungimento dei risultati². Gli esperti hanno sottolineato che la grande portata del cambiamento implica rischi operativi da presidiare attraverso un'azione continua di monitoraggio e di mitigazione. Le aree sulle quali gli esperti hanno suggerito di concentrare l'attenzione durante le fasi implementative della modernizzazione sono: il disegno delle nuove strutture organizzative, la definizione dei meccanismi decisionali (governance) e la gestione del cambiamento.

Il contributo degli esperti esterni è stato sintetizzato in un documento consegnato al Presidente dell'Istat il 30 luglio 2015 nel quale, per ciascuna area, sono stati indicati gli aspetti da presidiare con maggiore attenzione e sono state fornite alcune raccomandazioni sulle scelte progettuali da compiere.

Tutte **le soluzioni individuate sono state discusse in diverse sedi internazionali** e con rappresentanti di vertice di altri Istituti Nazionali di Statistica, anche attraverso visite *ad hoc*, al fine di verificarne la coerenza con quanto già adottato con successo.

2.3 Le alternative al modello organizzativo proposto

Insieme alla proposta organizzativa illustrata nel paragrafo precedente, **sono state valutate le seguenti alternative:**

- ✓ evoluzione del modello centralizzato;
- ✓ modello intermedio;
- ✓ modello completamente decentralizzato.

² Gli esperti esterni italiani sono: Felice Cesana (KPMG Advisory, Milano); Federico Rajola (Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano); Dario Russo (Banca d'Italia); Gianluca Spina (MIP, Politecnico di Milano, prematuramente scomparso il 21 Febbraio 2015); Onofrio Strignano (Università di Roma Sapienza).

Gli esperti esterni stranieri sono: Barteld Braaksma (Statistics Netherlands – CBS); Geert Bruinooge (consulente delle Nazioni Unite, precedentemente a Statistics Netherlands – CBS); Anders Holmberg (Statistics New Zealand); Claude Julien (Statistics Canada); Pierre Lavallée (Statistics Canada); Robert McLellan (Statistics Canada); Robbert Renssen (Statistics Netherlands – CBS); Anders Wallgren (consulente internazionale, precedentemente a Statistics Sweden).

Evoluzione del modello organizzativo centralizzato

Una possibile evoluzione del modello organizzativo può essere rappresentata dal **consolidamento in una sola struttura delle due tipologie di servizi trasversali** delineati in precedenza, quelli a carattere giuridico-amministrativo e quelli di tipo tecnico-scientifico.

Tuttavia, si ritiene opportuno valutarne l'introduzione dopo un periodo di assestamento, una volta consolidate le innovazioni organizzative riguardanti la governance, il processo di produzione (sistema dei registri) e i meccanismi di supporto.

Le ragioni che inducono a posizionare questa modifica in una fase successiva riguardano essenzialmente la **natura profondamente diversa dei servizi**, sia rispetto ai contenuti trattati e alle specifiche capacità necessarie, sia rispetto al trattamento giuridico delle risorse umane coinvolte. In questa prima fase, pertanto, **accelerare i tempi può accrescere fortemente i rischi operativi del processo di modernizzazione**.

Qualora si ritenesse di procedere all'ulteriore accorpamento, che richiede anche una modifica dell'ordinamento vigente, dovrà essere progettato attentamente un **percorso mirato all'integrazione dei processi e delle risorse**, volto a omogeneizzare le differenti culture e a definirne chiaramente le interrelazioni con il processo di produzione.

In generale, il **processo di armonizzazione non può prescindere da un'azione di formazione mirata**, che ne accompagni tutta l'esecuzione, orientata all'interscambio, alla comunicazione, alla rilevazione e alla gestione delle competenze necessarie.

Modello organizzativo intermedio

Questo modello **corrisponde all'attuale organizzazione dell'Istituto**, descritta ampiamente in precedenza. In sintesi, si tratta di un **contesto di tipo misto** che da un lato utilizza ancora *silos* separati e non integrati per la produzione statistica, dall'altro presenta una parziale centralizzazione di alcuni servizi di supporto. Come già evidenziato in precedenza, tale situazione pur garantendo **l'efficacia dei risultati** presenta serie criticità e diversi sbilanciamenti, con conseguenze negative in termini di **compressione dell'efficienza dell'Istituto**.

Modello organizzativo completamente decentrato

In questo caso **tutti i servizi di supporto sono distribuiti nelle diverse strutture** dedicate alla produzione statistica e sono resi immediatamente operativi nell'ambito delle diverse attività svolte, che ne fanno un **uso specifico e fortemente mirato**. Si tratta di un'**organizzazione basata esclusivamente su silos**, già sperimentata dall'Istat nel passato, che genera inevitabili duplicazioni e ridondanze, con un notevole spreco di risorse. Lo sviluppo delle capacità di innovazione, così come l'integrazione e la standardizzazione dei servizi di supporto sono pressoché inesistenti, con una conseguente **seria limitazione in termini di scelta dei settori di interesse** su cui impegnarsi e investire, al fine di potenziare la crescita dell'Istituto per dare risposta ai bisogni emergenti.

3. Focus sugli strumenti per il cambiamento

Se da un lato la *Business Architecture* rappresenta il presupposto della modernizzazione, dall'altro il Sistema dei registri, il consolidamento dei servizi trasversali e il rafforzamento della governance

costituiscono i principali strumenti del processo di cambiamento e sono descritti sinteticamente nei paragrafi che seguono.

3.1 L'implementazione del modello di *Business Architecture* dell'Istituto

Lo strumento di partenza della modernizzazione è costituito dalla *Business Architecture* (BA) dell'Istat, un modello integrato di rappresentazione dei processi e delle attività che costituisce un **linguaggio comune, indispensabile per intraprendere percorsi di innovazione congruenti e condivisi**.

La BA è una parte della metodologia più generale rappresentata dall'*Enterprise Architecture* (EA), che individua i diversi elementi che compongono l'impresa e le modalità attraverso le quali interagiscono tra loro, fornendo un quadro chiaro, coerente e realizzabile di ciò che è necessario per conseguire gli obiettivi attesi.

A livello europeo e internazionale, l'Istat ha contribuito attivamente allo sviluppo di un modello generalizzato di BA, considerato come **uno strumento di riferimento per ottimizzare i processi di lavoro all'interno di una Organizzazione statistica e renderli più efficienti**, per ciò che riguarda sia le attività statistiche, sia le funzioni organizzative e strategiche, sia quelle inerenti le capacità.

La BA guida il cambiamento culturale connesso al processo di modernizzazione, privilegiando l'armonizzazione e la standardizzazione, nonché facilitando il superamento delle eterogeneità di soluzioni procedurali, metodologiche e tecnologiche, come anche l'adozione di standard e l'eliminazione delle ridondanze nei dati e nelle applicazioni.

La BA copre tutte le attività intraprese dall'Istituto per la produzione di output statistici, tra cui la parte concettuale, la progettazione, le risorse informative e le attività applicative, ed è **caratterizzata da quattro aree omogenee** rispetto alle attività svolte e alla natura delle informazioni trattate e/o dei servizi che impattano su tali informazioni. Queste aree, chiamate **Business Lines**, sono caratterizzate da specifici gruppi di attività, a loro volta articolate in singole azioni (cfr. Allegato 4) e sono definite in modo da garantirne sia **l'indipendenza dalla struttura organizzativa**, sia la loro **stabilità rispetto a futuri processi di riorganizzazione**: (i) Strategia; (ii) Supporto generale; (iii) Capacità; (iv) Produzione.

Il modello della BA dell'Istat è guidato da **principi dedicati, allineati agli obiettivi e agli strumenti della modernizzazione**, che svolgono la funzione di **unificare la cultura organizzativa** per quanto riguarda il processo decisionale e la definizione delle attività³. Alcuni di questi principi rivestono particolare rilevanza.

Come primo esempio, il principio che stabilisce che **l'intero processo statistico è guidato dall'output e dai metadati** è chiaramente legato al primo degli obiettivi principali del programma di modernizzazione dell'Istat: "Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese". Tutti i vari aspetti che caratterizzano il processo, infatti, sono definiti a partire dal risultato richiesto, procedendo a ritroso. I **metadati** che derivano dalla progettazione, inoltre, **rappresentano il riferimento per l'attuazione dell'intero processo di produzione**; essi, quindi,

³ Cfr. il documento "Il modello di Business Architecture dell'Istat", disponibile all'indirizzo: http://intranet.istat.it/la_riorganizzazione/allegati/Modello_BA.pdf.

devono essere accessibili e, per quanto possibile, standardizzati in merito ai tipi di unità, alla definizione dei concetti, alle classificazioni, alle caratteristiche di qualità, al processo, etc.

Un altro elemento chiave è l'enfasi sull'importanza del **riuso** dei dati, dei metadati, dei metodi, degli strumenti e delle applicazioni, allineato all'obiettivo intermedio del programma di modernizzazione dell'Istat che si prefigge la riduzione del disturbo statistico sui rispondenti. Tale concetto fa riferimento sia a ciò che è prodotto *ex novo* all'interno dell'Istituto e rilasciato all'esterno, sia ai dati esistenti e disponibili, il cui riutilizzo è sempre da preferire rispetto allo svolgimento di una nuova rilevazione. Il riuso è favorito dall'adozione di servizi modulari e interoperabili che possono essere condivisi in diversi contesti e settori statistici, mentre lo sviluppo *ex novo* deve essere considerato un'eccezione.

Infine, deve essere sempre garantita l'**indipendenza tra progettazione e realizzazione**. Un processo modernizzato, infatti, può essere svolto da soggetti diversi da quelli che l'hanno progettato. Ciò favorisce la **trasparenza dei processi** che devono essere adeguatamente documentati proprio perché non più strettamente dipendenti dalle persone che li hanno progettati. Nell'ambito del programma di modernizzazione tale principio è reso operativo attraverso la centralizzazione dei servizi di supporto alla produzione.

3.2 Il disegno dei processi di produzione secondo il modello dei registri

Al fine di realizzare e **utilizzare prevalentemente registri statistici**, derivati sia dalle fonti amministrative con meccanismi di alimentazione nel continuo basati essenzialmente su flussi telematici, sia dall'integrazione con le rilevazioni statistiche condotte dall'Istituto, è necessario fare riferimento a uno schema organizzativo che consenta di coniugare modelli, metodologie e strutture informatiche *ad hoc*.

In numerosi Paesi europei ed extraeuropei, da molto tempo i registri statistici sono utilizzati dagli INS e rappresentano il principale punto di riferimento del processo produttivo. In queste realtà, l'organizzazione delle strutture ha portato a una **gestione unitaria delle diverse tematiche** (statistiche sociali, ambientali, economiche, etc.) che ha agito da stimolo alla **modernizzazione complessiva dei processi produttivi** in misura maggiore di quanto non accada in un sistema basato su linee di produzione indipendenti.

Più specificatamente, nella **nuova struttura organizzativa dell'Istituto**, presso il DIRM avviene l'integrazione logico-fisica e concettuale dei registri per la costruzione del **Sistema integrato**, tramite il registro delle attività, mentre il DIPS è responsabile di curare l'aggiornamento/creazione delle variabili del Sistema dei registri e di integrarne i dati con l'informazione raccolta attraverso le indagini.

In generale, i registri raccolgono in modo strutturato tutte le informazioni originate dagli archivi amministrativi, dalle indagini o dalle nuove fonti di dati (cfr. Figura 4).

- ✓ I **registri statistici di base** contengono l'identificativo dell'unità statistica, creato in modo da garantirne l'anonimato, nonché alcune variabili di tipo anagrafico caratterizzanti l'unità (ad esempio, genere e data di nascita); in sostanza, questi registri permettono di individuare i **collettivi statistici di interesse**. Si tratta di un sistema integrato e coerente di tre registri

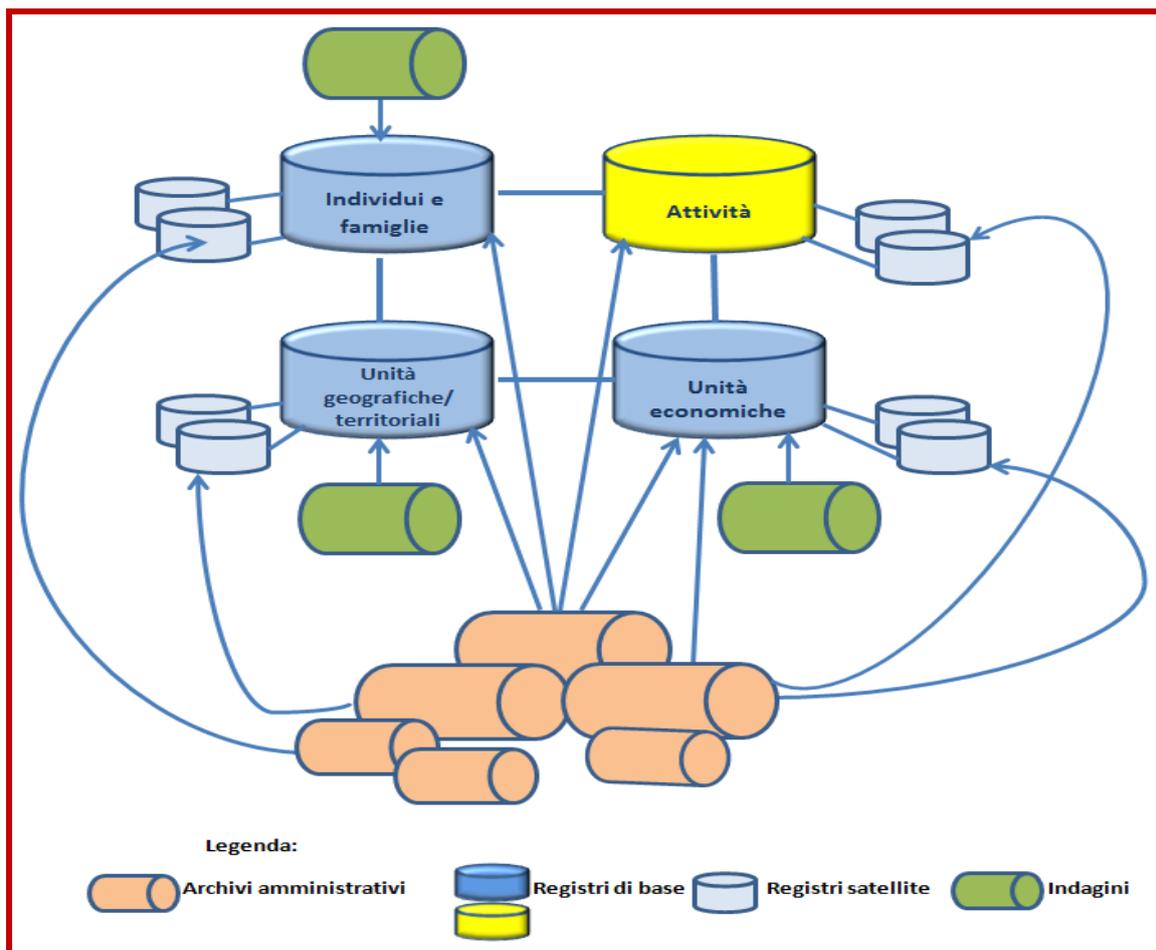
statistici di base tra loro collegati, ciascuno dei quali riferito a un tipo di unità statistica su cui si fonda la produzione di dati ufficiali, ovvero:

- il registro degli individui e delle famiglie;
- il registro delle unità economiche (imprese e istituzioni);
- il registro delle unità geografiche/territoriali.

Tale sistema prevede che questi tre registri di base siano alimentati in parte dalle indagini e prevalentemente da archivi di natura amministrativa con i quali si interfacciano. Il **quarto registro di base**, relativo alle attività e agli eventi (ad esempio, lavoro o studio), costruisce le relazioni che servono a legare tra loro o le persone, oppure le persone e le unità economiche, ad esempio attraverso l'avvio o la cessazione di un rapporto lavorativo.

- ✓ I **registri statistici satellite** contengono altre variabili di tipo tematico (ad esempio, educazione, salute, sicurezza, reddito, etc.) derivate, quando possibile, dalle fonti amministrative, oppure integrando in modo opportuno le informazioni dalle rilevazioni. Ciascuna variabile appare unicamente in un registro, garantendo in tal modo **la non ridondanza dei dati**.

Figura 4 – Il Sistema integrato dei registri



Fonte: nostra elaborazione da Wallgren e Wallgren, 2015

Le elaborazioni statistiche sono realizzate mediante aggregazione dei dati provenienti da diversi registri. Le variabili risultanti sono riportate in un solo registro assicurando la coesione tra le diverse elaborazioni ottenute.

A ciascun registro viene associata una **carta di qualità**, nella quale sono indicati i servizi che deve assicurare.

Una **governance strutturata** delle variabili del Sistema dei registri, inoltre, è utile al fine di evitare ridondanze e inconsistenze, attraverso la configurazione di due tipologie di ruoli:

- ✓ **Responsabili** delle variabili del Sistema;
- ✓ **Utilizzatrici/utilizzatori** delle variabili.

Le relazioni tra Responsabili delle variabili del Sistema e Utilizzatrici/Utilizzatori delle stesse sono regolate da un **Comitato per la gestione del sistema dei registri (CGR)** che:

- ✓ decide sulle priorità relative all'implementazione del Sistema dei registri da realizzare mediante appositi progetti da attivare nell'ambito della pianificazione dell'Istituto;
- ✓ presidia e risolve i problemi di consistenza entro e tra i diversi domini statistici;
- ✓ valida gli standard per le carte di qualità dei registri;
- ✓ definisce il processo per la certificazione delle variabili;
- ✓ monitora il rispetto degli adempimenti previsti nelle carte di qualità;
- ✓ certifica le variabili;
- ✓ decide nei conflitti di attribuzione delle responsabilità delle variabili;
- ✓ autorizza i cambiamenti nelle modalità di rilascio/gestione delle variabili;
- ✓ autorizza l'utilizzo delle variabili per i rilasci della statistica ufficiale.

I principi che guidano la governance dei processi di **creazione/modificazione/aggiornamento** delle variabili del Sistema sono i seguenti:

- ✓ ciascuna variabile nel Sistema dei registri viene **creata/modificata/aggiornata** da un unico **attore** del sistema che è **Responsabile** della variabile stessa;
- ✓ nessun soggetto può **cambiare i valori della variabile** attribuite dal Responsabile;
- ✓ tutte le strutture possono **usare le variabili del sistema** per produrre le proprie statistiche;
- ✓ quando un Responsabile genera, derivandola dalle esistenti, una **nuova variabile** per una propria specifica elaborazione, questa variabile viene **pubblicata nel Sistema dei registri** e viene **resa disponibile a tutte le strutture** per le proprie successive elaborazioni;
- ✓ la responsabilità è regolata da un **meccanismo di governance** che stabilisce **sistemi di autorizzazione** qualora si prevedano modifiche delle procedure utilizzate⁴.

Si crea in questo modo un **meccanismo virtuoso** che porta a valorizzare le informazioni raccolte, a proporre analisi che si avvalgono di dati validati senza incertezze sul significato attribuibile ai fenomeni indagati.

⁴ Un responsabile, ad esempio, non può decidere di cambiare il tempo di rilascio di una certa variabile (o la sua classificazione di riferimento) senza ricevere una preventiva autorizzazione. È necessario, infatti, tenere in considerazione l'eventuale impatto che la modifica ha su tutte le statistiche che l'Istituto produce.

3.3 La centralizzazione e il consolidamento dei servizi trasversali

La **centralizzazione dei servizi trasversali** dell'Istituto ha come obiettivo l'aumento:

- ✓ dell'efficacia/qualità, come risultato di una standardizzazione dei processi e delle soluzioni resa più semplice dalla centralizzazione;
- ✓ dell'efficienza, come effetto del superamento della logica a *silos* nella conduzione dei processi attualmente realizzati per singola indagine, che impedisce di effettuare economie di scala e ostacola la gestione e la proposta di soluzioni con possibilità di riuso.

Tra i benefici direttamente riconducibili alla centralizzazione si rilevano anche:

- ✓ l'alimentazione unica, controllata e standardizzata del **Sistema integrato dei registri**;
- ✓ il superamento delle condizioni di sovraccarico di attività nei settori di produzione tematica;
- ✓ la possibilità di dedicare più risorse per avviare attività innovative specifiche.

Le risorse liberate dall'aumento di efficienza potranno in parte essere riutilizzate nella produzione e potranno contribuire al miglioramento dell'efficacia/qualità e all'ampliamento dell'offerta di servizi e di informazioni al Paese.

La gestione integrata della domanda e dell'offerta di tutti i servizi verrà facilitata dalla **struttura di coordinamento dei servizi trasversali per la produzione**.

La centralizzazione e il consolidamento dei servizi trasversali si riscontra in numerosi Istituti di statistica europei ed extraeuropei, che si sono serviti di questa soluzione sia per facilitare il superamento del modello a *silos*, sia come leva per la modernizzazione dei loro processi di produzione (cfr. Tavola 3).

Tavola 3 – Presenza di strutture centralizzate dedicate ai servizi trasversali in alcuni Istituti Nazionali di Statistica

Istituti Nazionali di Statistica	Servizi trasversali				
	Raccolta dati	Metodologia	Informatica	Analisi	Comunicazione
Australia	X	X	X	X	X
Canada	X	X	X	X	X
Danimarca	X	X	X	X	X
Finlandia	X	X	X	X	X
Francia		X	X	X	X
Germania		X	X		X
Norvegia	X		X		X
Nuova Zelanda	X	X	X	X	X
Paesi Bassi	X	X	X		X
Regno Unito	X	X			X
Svezia	X	X	X	X	X

Fonte: nostra elaborazione, 2015

3.4 Il rafforzamento dei meccanismi di governance e la gestione coordinata delle attività dell'Istituto

Il rafforzamento dei meccanismi di governance è finalizzato ad assicurare che gli obiettivi strategici definiti dal Consiglio siano presi in carico e realizzati da tutte le strutture. Tale azione si concretizza sia nel **rafforzamento del ruolo del Comitato di Presidenza** e nella **realizzazione del Comitato per la gestione del sistema dei registri**, sia nella **costituzione della Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali**, che raccoglie tutte le funzioni che hanno un forte impatto sulle decisioni strategiche e che sono di indirizzo per le funzioni operative.

I meccanismi di governance riguardano il coordinamento strategico dell'azione dell'Istituto nell'ambito del Sistema statistico nazionale ed europeo e il supporto unitario agli organi di rilievo per l'Istituto: il Presidente e il Consiglio, il Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat), la Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis), il Comitato di Presidenza. Tali meccanismi, inoltre, costituiscono il fondamentale raccordo tra le strutture tecniche e amministrative e gli organi di governo. In tal senso, una funzione particolarmente rilevante per il rafforzamento della governance è quella della pianificazione strategica. Tale funzione, che è introdotta nel rispetto e in sintonia con modelli e approcci diffusi a livello internazionale, consente di assicurare una fase di indirizzo che parta dal vertice e sia basata su strategie ben definite, comunicate e misurabili.

La pianificazione integrata si concretizza nella **definizione del *portfolio* delle iniziative dell'Istituto**, completo dei rischi e delle risorse associate, elemento centrale su cui convergeranno tutte le funzioni di monitoraggio e controllo. Il modello di riferimento si fonda su un approccio di *project* e *portfolio management* e definisce un processo di pianificazione completo e integrato che, a partire dalla definizione della strategia e degli obiettivi a livello di Istituto, costruisce un *portfolio* di iniziative bilanciato ed efficace rispetto agli obiettivi strategici, gestito attraverso regole e procedure univoche, affinché siano valorizzate le potenzialità di ciascuna iniziativa in una visione unitaria.

La funzione di pianificazione e la definizione del *portfolio* delle iniziative crea valore per l'Istituto in risposta alle esigenze nazionali e internazionali di informazione statistica, attraverso la comprensione delle necessità critiche della produzione e la capacità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti di contesto (normativi, tecnici, metodologici, etc.). Essa, inoltre, garantisce l'allineamento costante tra gli output di produzione dell'Istituto e le esigenze attuali e future in ambito statistico.

L'innovazione rappresenta un obiettivo strategico per l'Istituto e riguarda i processi di produzione, le metodologie, le tecnologie, i servizi di supporto, i prodotti statistici. Presso i Dipartimenti e le Direzioni centrali, pertanto, sono adottate soluzioni (organizzative, tecnologiche, etc.) atte a stimolare progetti, ricerca e sperimentazione di soluzioni innovative che necessitano di un raccordo e di un coordinamento interdisciplinare. **L'innovazione è protetta e coordinata in sede di pianificazione strategica e di definizione del *portfolio***, predefinendo la quota delle risorse disponibili destinata ai progetti di innovazione e alle attività *routinarie* e riservando una quota marginale alla gestione delle eccezioni. In questo modo, si evita che pressioni derivanti dalla gestione delle attività correnti, legate a situazioni di emergenza o criticità contingenti, portino all'esaurimento di tutte le risorse disponibili, rallentando o impedendo la realizzazione delle iniziative di innovazione.

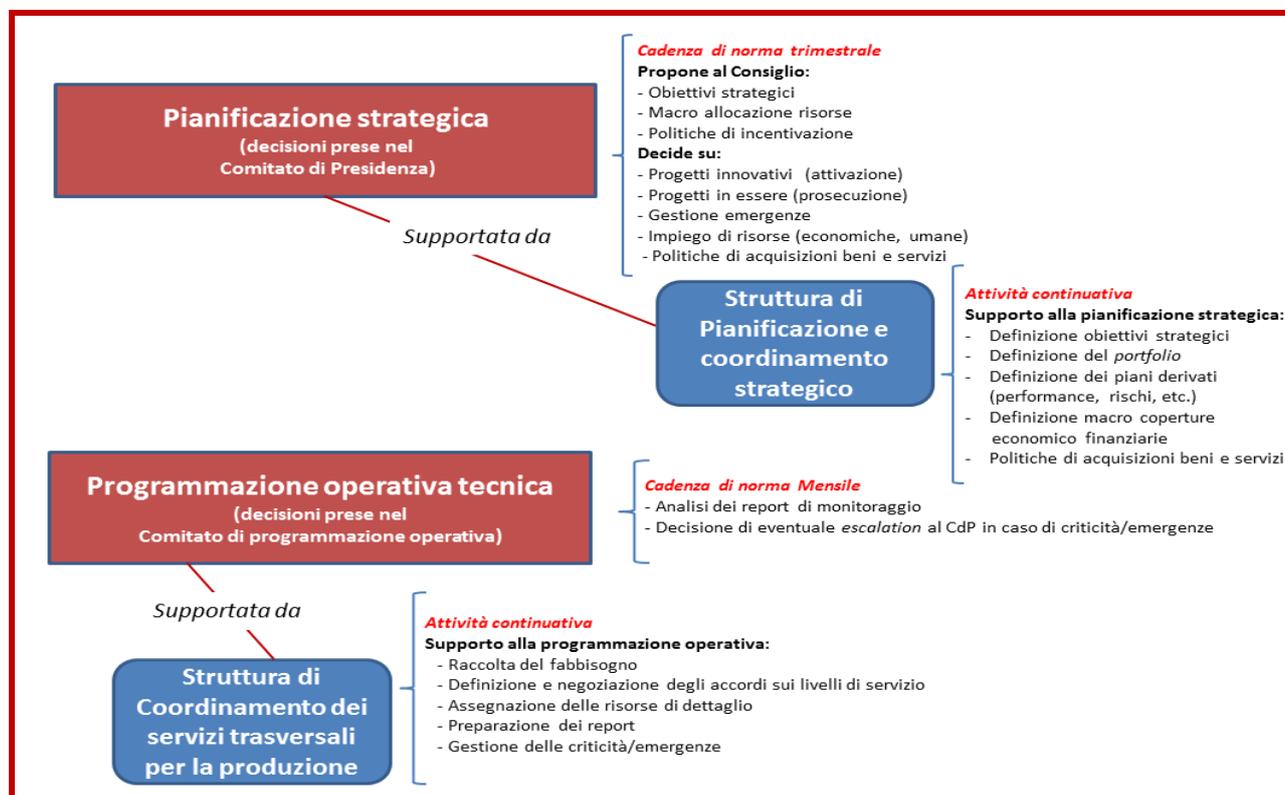
Pertanto, la pianificazione strategica supporta la scelta da parte degli organi di governo dell'Istituto dei progetti di innovazione più significativi nel lungo periodo e delle iniziative di miglioramento continuo, coerenti con gli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio, all'interno del processo di elaborazione del Piano strategico che rappresenta la declinazione su base pluriennale del *portfolio*. La scelta di interventi di correzione o aggiornamento nel corso dell'anno, invece, viene effettuata sulla base del monitoraggio continuo realizzato in sede di programmazione operativa.

Sulla base del *portfolio* delle iniziative il Direttore generale predispone la programmazione finanziaria e amministrativa e, in particolare, il bilancio di previsione economica per missioni e programmi.

In sede di programmazione operativa, in modo integrato con la pianificazione strategica, le Direzioni individuano le fasi e le modalità operative in cui si realizzano le attività, gestendo i relativi indicatori di risultato, compatibilmente con i vincoli amministrativi e finanziari dati.

Il **Comitato di programmazione operativa**, coordinato dal Direttore generale e di cui fanno parte i direttori dei due Dipartimenti con il supporto della struttura di coordinamento dei servizi trasversali per la produzione, rappresenta il riferimento per la programmazione operativa (cfr. Figura 5). Nello specifico, tale programmazione è finalizzata soprattutto a coordinare la gestione integrata della domanda e dell'offerta dei servizi trasversali e il processo di negoziazione tra le strutture di produzione e quelle che forniscono i servizi, che porta alla definizione di appositi accordi di servizio. Le criticità sono per la maggior parte gestite e risolte nell'ambito del processo di negoziazione; qualora necessario una decisione che impatta sugli obiettivi strategici viene portata all'attenzione del Comitato di Presidenza (cfr. Figura 5).

Figura 5 – Relazioni tra pianificazione strategica e programmazione operativa



Fonte: nostra elaborazione, 2015

3.5 Gli altri strumenti

La progettazione e la realizzazione di un sistema integrato per la gestione delle competenze

Come evidenziato in precedenza, uno degli obiettivi strategici del programma di modernizzazione è quello di accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane.

La rimodulazione dei processi di produzione sul modello dei registri statistici, infatti, produce un cambiamento delle competenze richieste ai ricercatori statistici, in termini sia di arricchimento tematico, sia di grado di approfondimento. Anche il nuovo orientamento dell'organizzazione operativa verso criteri di qualità ed efficienza postula la disponibilità di precise competenze professionali e manageriali nelle risorse della Direzione generale e del Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica.

Il successo del programma di modernizzazione dell'Istat non può prescindere dalla **stabilizzazione delle risorse umane a tempo determinato**, che rappresentano una quota rilevante del personale addetto alla produzione e alla gestione dei processi di servizio alla produzione (circa 350 su un totale di circa 2.300 lavoratrici e lavoratori dell'Istituto). Si tratta di persone reclutate negli scorsi anni con selezioni basate sul possesso delle competenze necessarie per realizzare lavori statistici di carattere innovativo (censimenti permanenti e altri lavori previsti da Regolamenti europei). Sarà cura dell'Istituto promuovere la copertura normativa e finanziaria da parte del Governo per poter procedere con la procedura di stabilizzazione.

Per gestire in modo ottimale il grande cambiamento richiesto dal programma di modernizzazione è necessario disporre di un modello completo delle competenze (attitudini, conoscenze, esperienze) riferito sia ai nuovi processi operativi, sia alle risorse presenti, al fine di:

- ✓ individuare gli eventuali *gap* in termini di competenze;
- ✓ indirizzare l'attività di formazione delle risorse umane dell'Istituto, attraverso la creazione di percorsi di crescita professionale mirati;
- ✓ definire la politica di acquisizione delle risorse dall'esterno, la mobilità e il *turn-over*.

Il ridisegno dell'Istituto nell'ottica di riduzione della frammentazione organizzativa

La nuova struttura organizzativa è più snella, orientata alla flessibilità e all'efficienza, in modo tale da supportare efficacemente il processo di cambiamento dell'Istituto.

È prevista una netta contrazione del numero dei Dipartimenti compresa la Direzione generale (che passano da 5 a 3, nella fase di avvio) e delle Direzioni centrali (che passano da 14 a 12, compreso l'Organismo indipendente di valutazione della performance - OIV)⁵.

In generale, i/le responsabili delle strutture (Dipartimenti, Direzioni e servizi) avranno il mandato di ridurre la frammentazione dovuta al numero eccessivo di unità operative.

All'interno delle strutture, i processi decisionali sono accorciati mediante la revisione delle procedure e l'utilizzo mirato del sistema delle deleghe.

⁵ La riduzione di una Direzione centrale amministrativa rientra nella previsione dall'articolo 1, comma 219, della Legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (Legge di stabilità 2016).

Il ricompattamento delle strutture produce sia una forte riduzione dei costi (per l'eliminazione di molte posizioni dirigenziali), sia un aumento delle performance in termini di efficienza, rapidità di risposta e qualità.

Nel complesso la **riduzione dei costi di funzionamento dell'Istituto** è stata stimata in circa il 20% in tre anni, per effetto di specifiche azioni di risparmio aventi come oggetto le spese per l'acquisizione di beni e servizi, gestionali e relative alla logistica.

Il recupero di efficienza può essere ulteriormente rafforzato attraverso un'attenta valutazione dell'internalizzazione di alcune attività al momento affidate all'esterno, quali lo sviluppo informatico e la raccolta dei dati delle rilevazioni sociali. Quest'ultima sarà facilitata dal coinvolgimento degli Uffici Territoriali dell'Istituto.

Le aree di ulteriore approfondimento

Tutti gli strumenti appena descritti saranno ulteriormente approfonditi dal *team* interno fino all'avvio del nuovo assetto organizzativo.

In particolare, attraverso la prosecuzione dei cantieri di lavoro (illustrati in Allegato 3) e attraverso *benchmarking* con altri Istituti Nazionali di Statistica, si intende portare a un livello pre-operativo l'organizzazione centralizzata della raccolta dati, della metodologia e dell'informatica.

Uno specifico approfondimento dovrà essere svolto nell'ambito del Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica anche rispetto all'**assetto e alle funzioni degli Uffici Territoriali**, soprattutto per quanto concerne le sinergie con la Direzione centrale per la raccolta dati e i possibili nuovi servizi da offrire sul territorio.

3.6 Le linee di azione specifiche e il progetto speciale

La responsabilità sociale di Istituto

L'ampliamento dell'impegno in termini di **responsabilità sociale dell'Istat** rappresenta uno degli obiettivi principali del programma di modernizzazione.

Sotto questa denominazione sono ricomprese tutte le iniziative attuate dall'Istituto che hanno una ricaduta sulla società e sull'ambiente, le azioni per la rimozione delle barriere architettoniche nelle sedi attuali, l'attenzione all'ambiente, la tutela della sicurezza, della salute e del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

In tal senso, la creazione di una linea di azione specifica presso la Direzione generale ha lo scopo di porre a fattor comune una pluralità di iniziative completate o in corso e presentare, nei primi mesi del 2016, un insieme coordinato di attività per il successivo biennio con le soluzioni organizzative per presidiare adeguatamente questi temi.

In particolare, verrà redatto un Rapporto sulla responsabilità sociale di Istituto con la ricognizione sia delle iniziative attuate, sia di quelle programmate.

Per quanto riguarda il benessere delle risorse umane dell'Istat, verranno promosse attività finalizzate al rafforzamento del senso di appartenenza all'Istituto, a carattere culturale, sportivo, di solidarietà. La Rilevazione sul benessere organizzativo, rivolta a tutti, verrà riproposta e ne verrà garantita la regolarità.

In materia di ambiente, l'Istat, in linea con le migliori pratiche adottate nel contesto nazionale e internazionale, già da diversi anni ha avviato un percorso sistematico volto a ridurre la propria impronta ecologica. A questo proposito, sarà opportuno predisporre un documento di Politica ambientale che illustri gli obiettivi strategici dell'Istat in materia: uso razionale delle risorse, gestione ottimale dei rifiuti, mobilità sostenibile, acquisti verdi. In linea con tale documento, sarà elaborato e verificato con cadenza annuale un programma di iniziative concrete per l'ambiente.

Il progetto speciale sulla realizzazione della sede unica dell'Istat

È coscienza comune che **lavorare in un luogo gradevole** aumenti il senso di appartenenza, la qualità del lavoro e, di conseguenza, eserciti un effetto ampiamente positivo sull'efficacia e sull'efficienza di un'organizzazione.

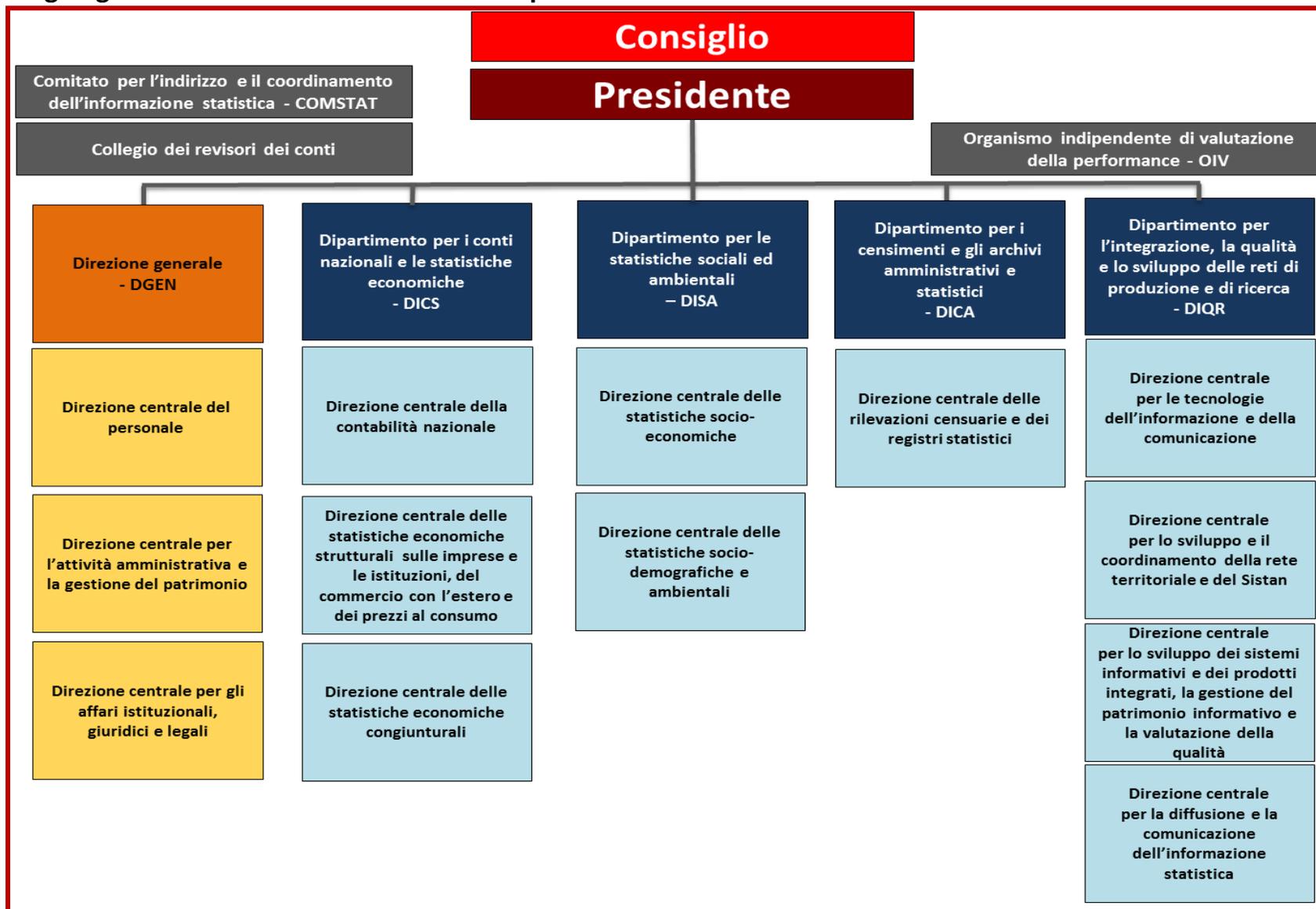
La **realizzazione di una sede unica per l'Istituto**, quindi, costruita con le più moderne tecnologie di tutela ambientale e con la presenza di servizi di ausilio alle risorse umane, **favorisce l'integrazione sul lavoro**, assicurando al tempo stesso una forte riduzione dei costi di manutenzione ed esercizio.

La **razionalizzazione degli spazi** in cui circa 2.300 persone lavorano quotidianamente porta a un forte incremento in termini di efficienza, efficacia e produttività. Ciò, inoltre, esercita un forte impatto sulla mobilità, anche dal punto di vista della riduzione degli spostamenti dei dipendenti durante l'orario di lavoro.

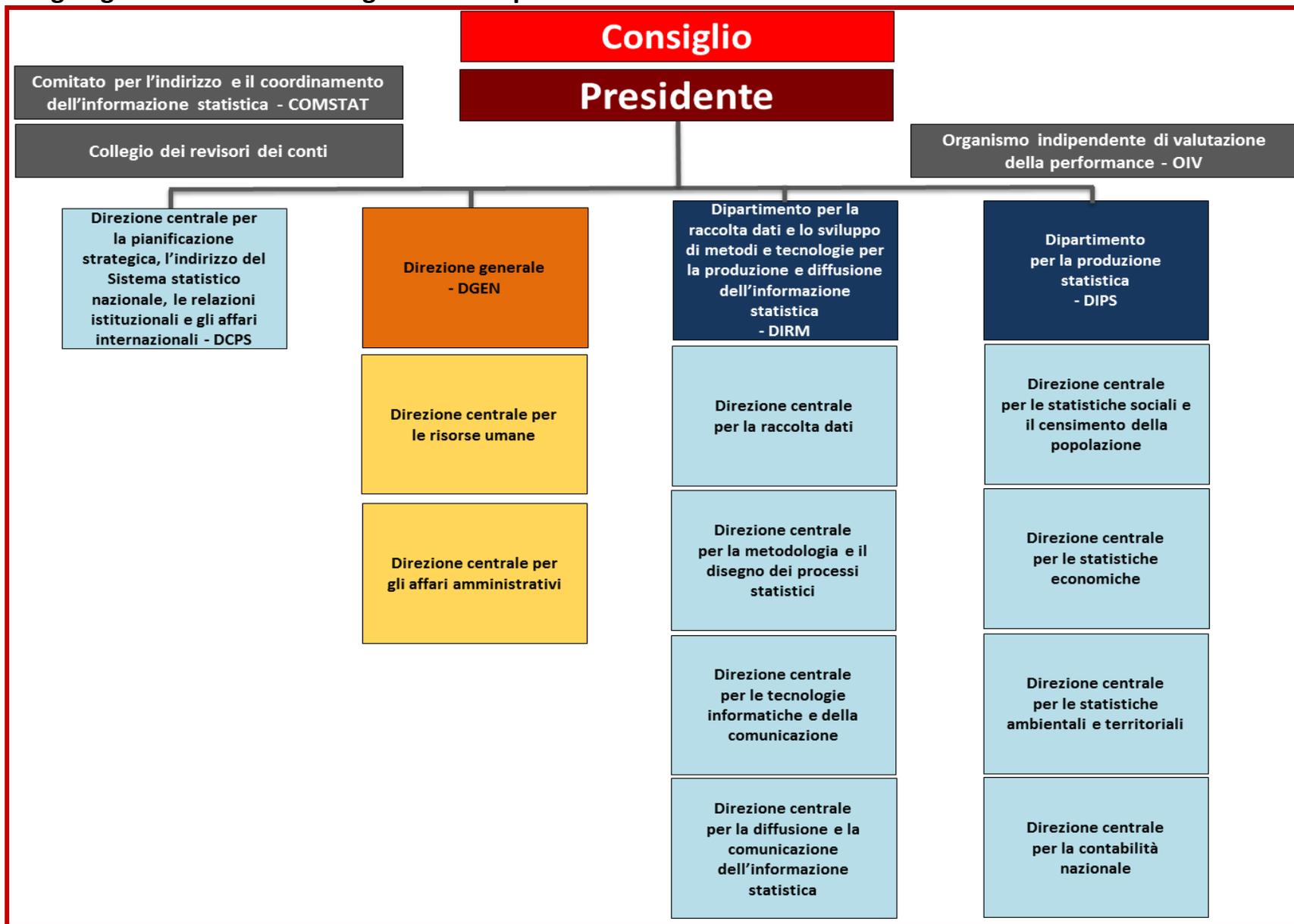
A tal fine, un gruppo di lavoro *ad hoc* presso la Direzione generale avrà l'obiettivo di elaborare un documento di proposta nel quale siano indicate le linee guida che dovranno orientare il progetto della sede unica dell'Istat, con riferimento ai requisiti funzionali e ambientali, ai profili di costo di impianto ed esercizio.

ALLEGATO 1 – Organigramma dell’Istituto Nazionale di Statistica – Istat

Organigramma dell’Istat valido fino al 14 aprile 2016



Organigramma dell'Istat in vigore dal 15 aprile 2016



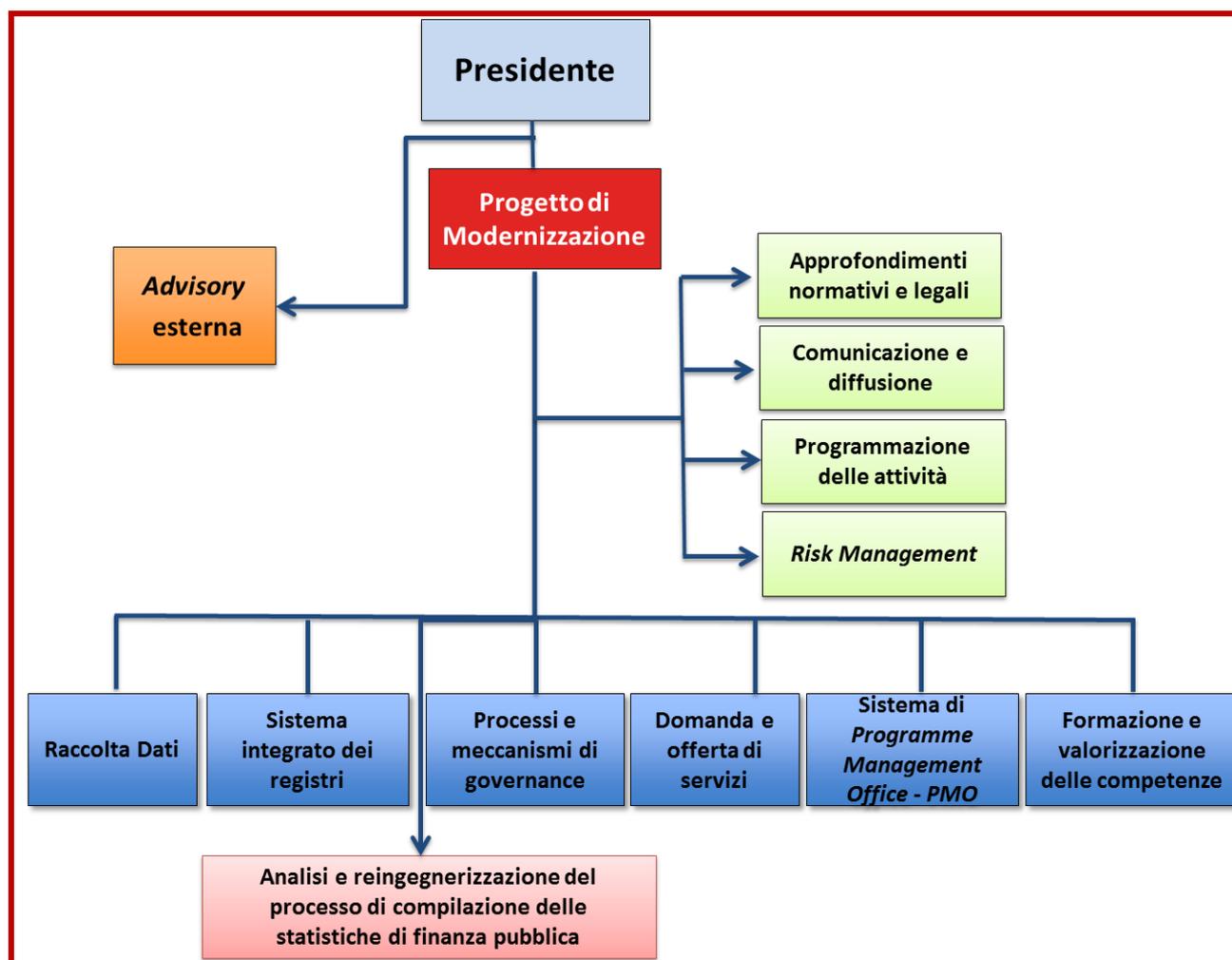
ALLEGATO 2 – Alcuni esempi di indicatori di performance per il programma di modernizzazione

Obiettivi del programma di modernizzazione	Indicatori chiave	Target	
		2016	2017
Obiettivi principali			
1. Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese	Numero <i>Microdata File per la Ricerca – MFR</i> resi disponibili	+15%	+20%
	Numero <i>Public Use File - PUF</i> resi disponibili	+15%	+20%
2. Sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto	Energia da fonti rinnovabili (utilizzo in %)	+10% ¹	+10% ¹
	Riciclo dei rifiuti (utilizzo in %)	65%	65%
Obiettivi intermedi			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa 	Numero di Processi (di produzione e di organizzazione) reingegnerizzati in modo conforme ai principi della modernizzazione	+10% ^{1,2}	+20% ^{1,2}
	Numero di Servizi trasversali (di supporto IT e metodologico) forniti in modo conforme ai principi della modernizzazione	+10% ^{1,2}	+20% ^{1,2}
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane 	Indice della pervasività dell'azione formativa presso il personale dell'Istituto (esclusa la formazione obbligatoria) (%Dipendenti che hanno partecipato ad almeno un corso sul totale)	70%	85%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti 	Numero di registri di base completati (non in fase prototipale)	2	3
	Numero di registri satellite completati (non in fase prototipale)	6	10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio 	Costo del personale dirigente secondo l'ordinamento vigente (in Euro)	-20% ¹	-20% ¹
	Spese complessive (acquisizione di beni di consumo, di servizi e per il funzionamento logistico)	-18% ¹	-20% ¹

1 Target rispetto al consuntivo 2015.

2 La valutazione della conformità viene effettuata rispetto ai principi della *Business Architecture* (vedi paragrafo seguente).

ALLEGATO 3 - I cantieri di lavoro avviati dal programma di modernizzazione dell'Istat



Fonte: nostra elaborazione, 2015

ALLEGATO 4 – Il Modello di *Business Architecture* dell'Istat: *Business Lines* e relative azioni

Strategia						
Definisci visione e obiettivi		Governa			Orienta e collabora	
<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta le direttive e i fattori chiave nazionali e internazionali • Definisci la visione e i valori dell'Istituto • Adatta il valore e le strategie dell'Istituto sulla base delle aspettative degli utenti • Definisci gli obiettivi dell'Istituto • Comunica valori e obiettivi 		<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppa le strategie per raggiungere gli obiettivi dell'Istituto • Definisci le priorità del <i>portafoglio</i> statistico • Definisci le priorità del <i>portafoglio</i> delle capacità • Alloca le risorse (budget) • Sviluppa e sostieni l'eccellenza statistica e professionale all'interno 			<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppa e sostieni le relazioni strategiche nazionali e internazionali • Sviluppa e sostieni l'eccellenza statistica all'esterno • Promuovi le collaborazioni internazionali e tra Enti • Garantisci le risorse per il <i>portafoglio</i> statistico e delle capacità 	
Capacità				Supporto generale		
Pianifica il miglioramento delle capacità	Sviluppa le capacità	Gestisci le capacità	Supporta l'utilizzo delle capacità	Gestisci le attività e la performance	Gestisci le finanze	Gestisci le risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica i miglioramenti delle capacità, ad alto impatto o di altro tipo • Proponi progetti di miglioramento delle capacità, incluse le infrastrutture condivise • Gestisci programmi di miglioramento delle capacità 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduci attività preliminari di ricerca • Definisci i requisiti dettagliati delle singole capacità • Progetta le soluzioni relative alle singole capacità • Sviluppa e diffondi le soluzioni relative alle singole capacità, incluse le infrastrutture condivise • Gestisci progetti di sviluppo delle singole capacità 	<ul style="list-style-type: none"> • Cura la manutenzione delle capacità, incluse le infrastrutture condivise • Promuovi l'utilizzo delle capacità • Valuta l'adeguatezza delle capacità 	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovi l'utilizzo delle capacità in fase di progettazione • Supporta l'utilizzo delle capacità in fase di produzione • Supporta l'utilizzo delle capacità anche all'esterno dell'Istituto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci la performance delle attività • Gestisci il cambiamento • Gestisci il quadro normativo e la conformità a questo • Gestisci i beni materiali, incluse le infrastrutture logistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci la contabilità • Gestisci appalti e contratti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci la performance delle risorse umane • Gestisci e sviluppa le competenze • Valorizza i talenti • Gestisci il reclutamento • Pianifica il fabbisogno
<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci i servizi IT • Gestisci la sicurezza dei sistemi IT e dell'informazione 				<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci l'informazione e le conoscenze • Gestisci la documentazione e gli archivi • Gestisci le conoscenze • Gestisci gli standard e i diritti dell'informazione 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestisci i fornitori di dati e gli utenti • Gestisci le relazioni pubbliche • Gestisci le relazioni con i media • Consulta gli stakeholder • Gestisci il supporto agli utenti
Produzione						
Sviluppa			Realizza			
Specifica le esigenze	Progetta	Costruisci	Raccogli	Elabora	Analizza	Diffondi
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica le esigenze • Consulta gli stakeholder e conferma le esigenze • Definisci gli obiettivi di output • Identifica i concetti • Verifica la disponibilità dei dati • Prepara il <i>business case</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Progetta gli output • Definisci le variabili • Progetta la fase di raccolta • Progetta la lista di campionamento e il campione • Progetta le fasi di elaborazione e di analisi • Progetta i sistemi di produzione e i <i>workflow</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembla e configura le componenti di sistema • Configura i <i>workflow</i> • Effettua il test del sistema di produzione • Effettua il test del processo di produzione statistico • Perfeziona il sistema di produzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea la lista di campionamento e seleziona il campione • Organizza la raccolta • Esegui la raccolta • Completa la raccolta 	<ul style="list-style-type: none"> • Integra i dati da più fonti • Classifica e codifica • Controlla e convalida • Correggi e imputa i dati mancanti • Deriva nuove variabili e unità • Calcola i pesi • Calcola gli aggregati • Produci i file di microdati validati 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara gli output preliminari • Convalida gli output • Interpreta e spiega gli output • Applica tecniche di protezione della riservatezza • Perfeziona gli output 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiorna i sistemi di output • Metti a punto i prodotti di diffusione • Gestisci il rilascio dei prodotti di diffusione • Promuovi i prodotti di diffusione
Pianifica			Gestisci		Correggi	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantisci l'approvazione e il finanziamento del progetto • Pianifica le attività di progetto, la tempistica, il budget e le risorse • Pianifica le metriche e gli obiettivi di qualità e performance 			<ul style="list-style-type: none"> • Monitora qualità e performance del progetto • Monitora budget e rispetto delle scadenze • Identifica rischi e problemi emergenti • Riporta gli stati di avanzamento del progetto 		<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppa azioni e strategie di correzione • Aggiorna il piano del progetto • Comunica le azioni di correzione e i nuovi risultati attesi 	

Fonte: Istat nell'ambito dello *Statistical Network*, 2014

ALLEGATO 5 – Le attività di comunicazione e formazione

Il programma di modernizzazione dell'Istat è stato supportato fin dal suo avvio da un piano di comunicazione integrata e da un piano di formazione.

Le iniziative di comunicazione

Un programma così complesso e articolato, la cui riuscita dipende anche dalla piena collaborazione degli attori interni più direttamente coinvolti nel cambiamento e dalla condivisione generale ai suoi principi di fondo, necessita di una adeguata condivisione con tutto il personale. Sono stati quindi individuati i principali obiettivi delle azioni e degli strumenti di comunicazione e sono state attuate molteplici iniziative di allineamento, informazione, diffusione.

Gli obiettivi principali della comunicazione

- **Creare** consenso e agevolare la comprensione del programma di modernizzazione da parte del personale, anche al fine di facilitare la sua realizzazione.
- **Promuovere** la corretta veicolazione dei messaggi chiave del cambiamento.
- **Assicurare la diffusione di tutte le informazioni** sui contenuti del Progetto, sulle tappe previste, sulle finalità.
- **Allineare** i dirigenti e il personale su cosa accade: stato di avanzamento del programma, risultati intermedi, criticità e, più in là, su quanto sarà necessario assicurare nelle fasi di transizione.
- **Condividere e coinvolgere tutto il personale sul senso generale del cambiamento del processo di produzione della statistica ufficiale.**

Le attività realizzate

Incontri diretti

A partire dalla prima fase di avvio il team interno appositamente costituito per supportare il programma di modernizzazione ha avviato una fase di incontri diretti con tutti i Direttori, i Capi Servizio e colleghi con ruoli chiave all'interno dell'organizzazione.

Tali incontri si sono articolati in interviste individuali e riunioni di gruppo e hanno coinvolto nell'arco di tre-quattro mesi oltre 200 colleghi, dai quali sono arrivati input preziosi per la definizione della proposta di cambiamento del processo produttivo da presentare al nuovo Consiglio.

Intranet

È stata creata nella **Intranet** aziendale una apposita sezione dedicata alla modernizzazione nella quale sono stati via via resi disponibili documenti tecnici, materiali di comunicazione, informazioni e approfondimenti sul programma.

La sezione è sempre visibile sulla *home page* e ogni suo aggiornamento viene adeguatamente segnalato attraverso una news, anche questa disponibile in home page. È inoltre consultabile una **Tavola riepilogativa** di tutto il materiale pubblicato, che contiene anche una spiegazione di contesto relativa ad ogni aggiornamento reso disponibile.

La sezione intranet dà evidenza anche alle iniziative di formazione sulla modernizzazione che via via si realizzano e mette a disposizione i relativi materiali (link ai *webinar*, dispense, etc.).

Casella di posta ***modernizzazione@istat.it***

Per stimolare partecipazione di tutto il personale è stata attivata una **casella di posta dedicata** alla quale indirizzare richieste di chiarimenti, riflessioni ma anche suggerimenti, e sono state rese disponibili le relative FAQ.

Altri **Strumenti** di lettura e informazione sul programma.

Per consentire una più ampia comprensione delle linee generali del programma è stata realizzata una presentazione sintetica, particolarmente curata dal punto di vista della comunicazione, che ha privilegiato la semplicità dei messaggi e dei contenuti: **la modernizzazione in 10 click**.

In due occasioni i dipendenti sono stati raggiunti da comunicazioni di allineamento sullo stato dell'arte. Ciò è stato fatto con una news e attraverso una **lettera aperta del Presidente a tutto il personale**.

Eventi

Alcune conferenze e seminari, ai quali hanno partecipato anche esperti internazionali, hanno consentito di approfondire aspetti cruciali del programma e soprattutto di scambiare esperienze.

Incontri informativi con il personale e con gli stakeholder

A fronte della percezione di insufficiente comunicazione delle finalità e delle linee generali del programma è stata avviata una iniziativa di forte impatto e cioè l'organizzazione di incontri informativi aperti a tutto il personale. In ogni sede di Roma (e in videoconferenza per le sedi territoriali), è stata tenuta una presentazione dettagliata del programma, illustrato dai componenti del team che ha lavorato alla definizione della proposta da presentare al Consiglio di Istituto, a cui ha fatto seguito un dibattito molto partecipato e costruttivo. L'iniziativa è stata una occasione di scambio e dibattito sulle opportunità e sui rischi della modernizzazione e ha coinvolto complessivamente oltre 900 lavoratrici e lavoratori:

- **330** sono state infatti le presenze registrate agli appuntamenti del 9, 15, 21 e 23 luglio nelle sedi di viale Liegi, via Balbo e via Tuscolana,
- **863** il dato dei download delle presentazioni registrate degli incontri informativi
- oltre **600** il numero di visualizzazioni dello streaming dei diversi incontri.

Tra gli incontri sono inoltre da annoverare quelli che si sono svolti con alcuni stakeholder interni (rete metodologica, rete di referenti della comunicazione interna, ex rete amministrativa) e quelli del Presidente con le organizzazioni sindacali.

Le iniziative di formazione

Un programma di così ampia portata, che ridisegna profondamente il processo di produzione dell'Istituto, determina un impatto altrettanto significativo sulle competenze del personale. Dal cambiamento sono infatti interessate competenze di diversa natura: le competenze tecniche, quelle di servizio, quelle legate al governo delle risorse, quelle manageriali.

Il successo del programma di modernizzazione passa quindi necessariamente attraverso un investimento deciso nello sviluppo professionale del personale, da valorizzare attraverso la costruzione di un sistema di competenze basato sul nuovo modello produttivo e attraverso azioni formative mirate.

Gli obiettivi principali della formazione

- **Rafforzamento delle competenze tecnico specialistiche**

Il modello di *business* definito dalla modernizzazione è incentrato sul passaggio da una gestione delle attività basata su silos organizzativi a un sistema di *governance* basato su principi decisionali e di progettazione comuni e infrastrutture condivise, come la raccolta dati, in grado di assicurare la standardizzazione dei processi produttivi. Tale sistema richiede una forte specializzazione delle competenze in relazione alle singole fasi del processo, ponendo una forte enfasi sulle competenze tecnico specialistiche necessarie – ad esempio – a gestire le fasi di raccolta del dato e di integrazione fra i diversi registri.

L'obiettivo è realizzare iniziative di formazione statistica e informatica, finalizzate a sviluppare le competenze specialistiche del settore di produzione.

- **Rafforzamento delle competenze manageriali**

La riorganizzazione dell'Istituto richiede un'elevata attenzione al governo complessivo delle attività. Occorre pertanto favorire lo sviluppo di competenze manageriali essenziali a governare i processi produttivi e il cambiamento, in modo da garantire il presidio delle competenze di governo e di tenuta del sistema.

L'obiettivo è definire iniziative mirate allo sviluppo delle competenze necessarie a supportare il processo di modernizzazione e a garantire unitarietà di processo e di *governance* dell'organizzazione da parte dei/delle responsabili di strutture organizzative.

- **Creazione di nuove competenze**

Il processo di modernizzazione è fortemente orientato a diffondere una cultura di servizio, basata sulla logica domanda-offerta. La distinzione fra un Polo responsabile della Produzione statistica e un Polo incentrato nella fornitura di servizi trasversali genera l'esigenza di garantire un pieno ed efficace funzionamento del Sistema, anche attraverso l'introduzione di accordi sui livelli di servizio.

In questo contesto, l'obiettivo è formare le figure di snodo deputate alla gestione di tali aspetti, attraverso la realizzazione di specifici percorsi di formazione al ruolo.

Le attività realizzate

- **Organizzazione di *webinar* sulla modernizzazione**

Sono stati realizzati due *webinar* con l'obiettivo di dare informazioni di maggior dettaglio, rispetto a quanto illustrato negli incontri con il personale, su aspetti fondanti del nuovo modello produttivo: un *webinar* ha avuto infatti per oggetto il nuovo processo di raccolta dati disegnato dal programma di modernizzazione; l'altro *webinar* ha fatto invece il punto su come cambia il rapporto tra domanda e offerta di servizi trasversali nel nuovo modello di produzione statistica. Nel complesso i due *webinar* hanno interessato circa 100 dipendenti dell'Istituto.

- **Sistema delle competenze**

È stata condotta una ricognizione delle competenze richieste per il presidio delle diverse linee della *Business Architecture* alla base del nuovo modello produttivo. In particolare, alle linee di *business* previste dal modello sono state ricondotte - con le opportune revisioni ed integrazioni concordate con i relativi esperti d'area presenti in Istituto - le competenze poste alla base del sistema delle professionalità già sviluppato in Istat a partire dal 2000 e mantenuto nel corso degli anni. Così ridefinito, il sistema delle competenze potrà costituire la base di un nuovo modello di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane dell'Istituto.

- **Programma di formazione manageriale**

È stata avviata la programmazione delle iniziative di formazione manageriale, d'intesa con la Società aggiudicataria della gara. Le attività formative per le quali è stata avviata la progettazione riguardano i seguenti ambiti:

- ✓ Formazione sul *change management* a supporto dei diversi attori coinvolti nel processo di definizione della nuova raccolta dati: è prevista una mezza giornata sui temi del cambiamento, per offrire un supporto formativo agli attori principali del processo, individuati come *change leader*.
- ✓ Formazione sul tema della *leadership* per la dirigenza, per sostenere il processo di cambiamento attraverso una maggiore consapevolezza dei ruoli apicali dell'Istituto.
- ✓ Formazione sul *service management*: attività di formazione sulla gestione delle relazioni di servizio, sviluppando e condividendo un nuovo modello di lavoro trasversale e cooperativo.
- ✓ Formazione su *Project e Portfolio management*.
- ✓ Formazione su gestione e valorizzazione delle risorse umane.