

# PIANO STRATEGICO TRIENNALE 2017-2019\*



4 novembre 2016

ISTAT- Direzione centrale per la Pianificazione strategica, l'indirizzo del sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)

\*Approvato dal Consiglio nella seduta del 9 Novembre 2016

## SOMMARIO

1. INTRODUZIONE .....	5
2. Il quadro di riferimento .....	7
2.1 Il quadro di riferimento interno .....	7
2.1.1 Il programma di modernizzazione .....	7
2.1.2 Il 2016: un anno di transizione .....	7
2.2 Il quadro di riferimento nazionale .....	10
2.2.1 L'Istat nel Sistema statistico nazionale .....	10
2.2.2 L'Istat nel sistema della Ricerca pubblica .....	10
2.3 Il quadro di riferimento internazionale .....	11
3. Il Piano 2017-2019 .....	12
3.1 Il modello di pianificazione .....	12
3.2 Il processo di formazione del Piano .....	13
3.3 Gli elementi di valore .....	15
3.4 Il Quadro strategico.....	18
3.4.1 L'albero della crescita .....	18
3.4.2 Mission, Linee strategiche, Programmi, Obiettivi .....	19
3.5 L'innovazione .....	20
3.5.1 Il modello di supporto alla selezione dei progetti .....	20
4. I programmi .....	22
5. Gli Obiettivi generali .....	32
5.1 La produzione statistica .....	32
5.2 I servizi tecnici .....	33
5.3 I servizi amministrativi e generali .....	34
5.4 La governance del sistema .....	34
6. Verso un nuovo PSN .....	35
7. I numeri del Piano. Prime evidenze .....	38
7.1 Sintesi dei dati per Programma .....	39
7.2 Sintesi dei dati per Portfolio e struttura organizzativa .....	40
7.3 Distribuzione del personale .....	42

## Elenco delle figure e delle tavole

Figura 1: Organigramma Istat con uffici dirigenziali di livello generale

Figura 2: Le fasi del processo di pianificazione

Figura 3: Dalle idee, ai valori, ai Programmi

Figura 4: L'albero della crescita

Figura 5: Iniziative continuative e progettuali

Figura 6: I numeri del Piano

Tavola 1: Elenco dei Programmi

Tavola 2: Settori ed aree tematiche

Tavola 3: Distribuzione dei progetti e del personale sui Programmi strategici. PST 2017-2019

Tavola 4: Distribuzione delle iniziative per dimensione strategica. PST 2017-2019

Tavola 5: Distribuzione iniziative per portfolio e struttura organizzativa. PST 2017-2019 e Piano 2016

Tavola 6: Iniziative, personale e responsabili per Portfolio. PST 2017-2019

Tavola 7: Iniziative, personale e responsabili per struttura organizzativa. PST 2017-2019

Tavola 8: Distribuzione del personale sulle iniziative. PST 2017-2019

Tavola 9: Personale (FTE) per tipologia di iniziativa. PST 2017-2019

Tavola 10: Distribuzione delle collaborazioni trasversali di personale nelle iniziative. PST 2017-2019 e Piano 2016.

Tavola 11: Iniziative per classi di FTE. PST 2017-2019 e Piano 2016.

## Allegati

Allegato 1: Elenco dei progetti collegati ai Programmi

## Appendice

Iniziative 2017-2019



# 1.INTRODUZIONE

Il piano strategico rappresenta gli impegni che un'organizzazione si assume nei confronti dei propri azionisti o stakeholder, i clienti o gli utenti e la collettività tutta. L'organizzazione, sia essa privata che pubblica, e per essa il suo management, effettua due operazioni: seleziona quelle che a suo avviso sono le azioni più adatte da mettere in campo per perseguire lo scopo sociale, la missione, le linee strategiche e si impegna a fare del suo meglio per realizzare risultati significativi.

Il piano strategico quindi non è un insieme di obiettivi, accompagnati da indicatori misurabili, e neanche enunciazioni generiche di principi, di linee programmatiche e di priorità. Trovare l'equilibrio tra queste due tendenze non è mai facile e l'Istat ha spesso oscillato tra le due derive. Il documento che segue risponde al meglio, nelle condizioni attuali, alla corretta concezione di piano strategico.

Un fattore che ha giocato a favore di una elevata coerenza e qualità delle scelte di pianificazione prospettate è stato il processo di modernizzazione. Infatti l'approvazione del Programma ad aprile 2016, la nuova organizzazione, la definizione di nuove competenze, la ricollocazione del personale hanno reso ineludibile l'avvio di un processo di ripensamento delle strategie e dei modi con cui rappresentarle e ne hanno fornito le coordinate principali.

D'altra parte, la capacità di assumere decisioni e delineare il quadro strategico ha chiaramente sofferto di una situazione in movimento, della necessità di maturare migliori informazioni e più stabili e soprattutto di tempi troppo stretti per una elaborazione completa.

In questo contesto, la pianificazione ha rappresentato il primo naturale punto di approdo del cambiamento organizzativo (decidere cosa fare nel nuovo assetto, come farlo, rappresentare le trasversalità, dare seguito alla scelta di non ricostituire le unità operative etc.).

Mentre per il 2016 - aggiornamento del piano 2016 - l'indicazione è stata di dare continuità ai lavori in corso, anche in un contesto organizzativo e di responsabilità mutato, per il Piano triennale 2017-2019 è stato necessario trovare nuovi criteri di selezione delle attività, basate sulla ricerca dell'equilibrio tra continuità e rotture delle consuete linee operative.

Un esempio vale per tutto: mentre il 2016 si è mosso sul vincolo di aderenza "uno a uno" con i lavori previsti in PSN, il nuovo piano propone una prima evoluzione verso il disaccoppiamento, cioè la possibilità che più iniziative Istat convergano verso un unico lavoro previsto in PSN o, viceversa, più *output* PSN beneficino di un'unica iniziativa Istat, integrata con altri prodotti del sistema.

Ne emerge un piano 2017-2019 che non ha beneficiato del tipico "copia e incolla" dei documenti di questo tipo, con il grande vantaggio di poter delineare in maniera originale un percorso qualificato e innovativo e lo svantaggio di alcuni elementi di indeterminazione ancora da colmare.

Il 15 aprile è stato varato il nuovo assetto; il 15 giugno, il Consiglio ha approvato l'architettura della pianificazione integrata, basata sul Programma di modernizzazione, le Linee strategiche, la *Balanced Score Card* (BSC) come modalità di rappresentazione sintetica delle linee strategiche, le categorie concettuali di Obiettivi strategici, Portfolio, Programma di spesa, Aree tematiche e Iniziative.

Ridefinito il Piano 2016, occorre avviare la nuova pianificazione in un contesto in cui le strutture dell'Istituto si stavano stabilizzando. Due convention dei direttori, nel mese di settembre hanno approfondito il quadro strategico, le idee, le iniziative più rilevanti delle strutture. Lo scambio di idee è stato un momento importante di crescita, di consapevolezza e di apprendimento.

Con le convention è stato affrontato il punto più critico, quello di maggiore carenza in passato: la saldatura tra strategie e singole iniziative (o obiettivi operativi o lavori etc.).

Cosa abbiamo scoperto in quelle riunioni?

Le direzioni hanno presentato significativi progetti di struttura e alcuni progetti più trasversali. Si è compreso che alcune parole chiave ricorrevano, attivavano iniziative anche innovative senza intersecarsi.

Il punto di convergenza è stato trovato su alcuni elementi di valore comune e su conseguenti Programmi, come soluzione di saldatura e di spinta all'innovazione collaborativa strutturata, cioè scritta nei piani e dotata di forme di governo più o meno formalizzate.

Questo percorso, meglio analizzato all'interno di questo documento, ha portato alla definizione di sette Programmi strategici, che rappresentano gli investimenti strutturali della nuova organizzazione e due Obiettivi generali, cui tutte le altre iniziative debbono conformarsi in termini di "miglioramento continuo" verso maggiore efficienza o efficacia.

Il cuore di questo Piano sono dunque i Programmi, veri e propri investimenti per lo più immateriali; comprendono quasi tutte le iniziative innovative "strutturali", sono consistenti, attraggono su di essi una pluralità di iniziative di dettaglio di tutte le Direzioni e rispondono pienamente alla filosofia della modernizzazione.

Tuttavia l'intero Istituto è mobilitato. I due Obiettivi generali di efficienza ed efficacia spingono a concepire ogni iniziativa, anche quella più "corrente" in maniera sfidante, immaginando quale possa essere un risultato, anche piccolo, di miglioramento. Ogni lavoratrice e lavoratore deve sentirsi parte di un programma di grande respiro.

Dopo la descrizione degli elementi di contesto interno, nazionale ed internazionale (capitolo 2), il documento illustra il modello di pianificazione adottato dall'Istituto, in coerenza con la logica del *project and portfolio management* (paragrafo 3.1). Vengono poi descritti il processo di formazione del Piano (paragrafo 3.2) e gli elementi costituenti il nuovo quadro strategico, con particolare attenzione ai Programmi e ai progetti innovativi ad essi afferenti (paragrafi 3.3 - 3.4).

Nel capitolo 5 vengono passate in rassegna tutte le iniziative legate agli Obiettivi generali. Il capitolo 6 fornisce una prima illustrazione dell'evoluzione che si sta sperimentando per il Programma Statistico Nazionale (PSN). In questa versione sono accennati i punti principali che danno inizio alla fase di evoluzione del PSN, percorso avviato nella riunione dei Circoli di Qualità dello scorso 17 ottobre.

Il capitolo 7, infine, illustra, attraverso un set di tavole, i numeri del Piano, con l'analisi delle iniziative proposte dalle strutture organizzative per il prossimo triennio secondo alcune viste ritenute significative.

Al Piano viene allegato l'elenco dei progetti strategici associati ai Programmi (Allegato1). In Appendice viene inoltre riportato l'elenco completo delle iniziative previste per il triennio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'elenco delle iniziative sarà aggiornato in fase di monitoraggio.

## 2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO

### 2.1 Il quadro di riferimento interno

#### 2.1.1 Il programma di modernizzazione

Il programma di modernizzazione dell'Istat 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. In considerazione dei vincoli e del contesto attuale il programma pone come fattore centrale l'ottimizzazione dell'uso dei fattori produttivi, soprattutto riguardo alle competenze e alle professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Istituto. Ciò ha condotto nel 2016 ad intervenire sul disegno organizzativo che si orienta a sfruttare 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 tracciato dal programma di modernizzazione consente la standardizzazione dei processi, il superamento dell'organizzazione basata su silos indipendenti, 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, il processo di produzione dell'Istituto viene concepito a partire dall'utilizzo di registri statistici che integrano al meglio le diverse fonti informative esistenti. Questa innovazione sta conducendo al miglioramento e alla piena valorizzazione delle rilevazioni già condotte dall'Istat, grazie a un'integrazione tra loro e con le informazioni raccolte dagli archivi amministrativi e attiverà nel contempo un processo virtuoso di miglioramento dinamico dei risultati derivabili dall'insieme di queste fonti. Peraltro, la crescente disponibilità di microdati 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 permette 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.

#### 2.1.2 Il 2016: un anno di transizione

Nel corso del 2016, l'Istat ha adottato il nuovo assetto organizzativo conseguente al programma di modernizzazione dell'Istituto avviato nell'agosto del 2014. Il 2016 ha rappresentato, pertanto, un anno di transizione, nel quale sono state consolidate le attività correnti dell'ente e ridefinite le responsabilità, alla luce del nuovo impianto.

L'assetto organizzativo adottato dall'Istituto si prefigge di:

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

Sul piano formale, la nuova organizzazione prevede la riduzione del numero degli uffici di livello dirigenziale generale, in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione, con l'obiettivo di andare verso un ente più efficace e moderno, oltre che meno costoso. In particolare l'Atto organizzativo generale<sup>2</sup> prevede due uffici di dirigenza amministrativa di prima fascia, due dipartimenti, nove direzioni centrali. La nuova struttura rappresenta un cambiamento radicale: non solo, infatti, sono stati ridotti gli uffici dirigenziali di primo livello (da 18 a 14) e si è costruita un'organizzazione basata sul modello offerto dalla *business architecture* – produzione, supporto, capacità, strategia – ma sono state anche abolite le unità operative, il quarto livello organizzativo, di natura non dirigenziale. Questa scelta mira a garantire un uso più efficiente e collaborativo del personale, in un'ottica di trasversalità nell'impegno delle risorse.

La transizione verso il nuovo modello richiede particolare cura nel monitoraggio. A questo scopo è stato costituito un Comitato per la transizione (CdT)<sup>3</sup>, con il compito di presidiare tale fase e facilitarne lo svolgimento. In particolare, nel corso del 2016, alcune attività sono state oggetto di analisi approfondita al fine di garantirne un'evoluzione coerente con quanto fissato nel programma di modernizzazione. Le attività hanno riguardato nello specifico il nuovo processo di pianificazione integrata, la formazione manageriale, la mobilità del personale, la comunicazione interna, il funzionamento di Comitati specifici, la logistica. Sono state inoltre avviate alcune attività che potranno essere sviluppate con maggiore respiro nel corso del prossimo triennio riguardanti lo sviluppo delle competenze e i percorsi di carriera e la definizione e controllo dell'erogazione dei servizi tecnici e amministrativi interni con la formulazione di un primo catalogo dei servizi e dei relativi Service Level Agreement. E' infatti con il ciclo 2017-2019, oggetto del presente Piano, che, seppure con le difficoltà proprie di una riorganizzazione in corso, il processo di trasformazione dell'Istituto entra nella sua fase matura.

---

<sup>2</sup> AOG1 in vigore dal 15 aprile 2016

<sup>3</sup> Il Comitato di transizione risponde al Comitato di Presidenza.

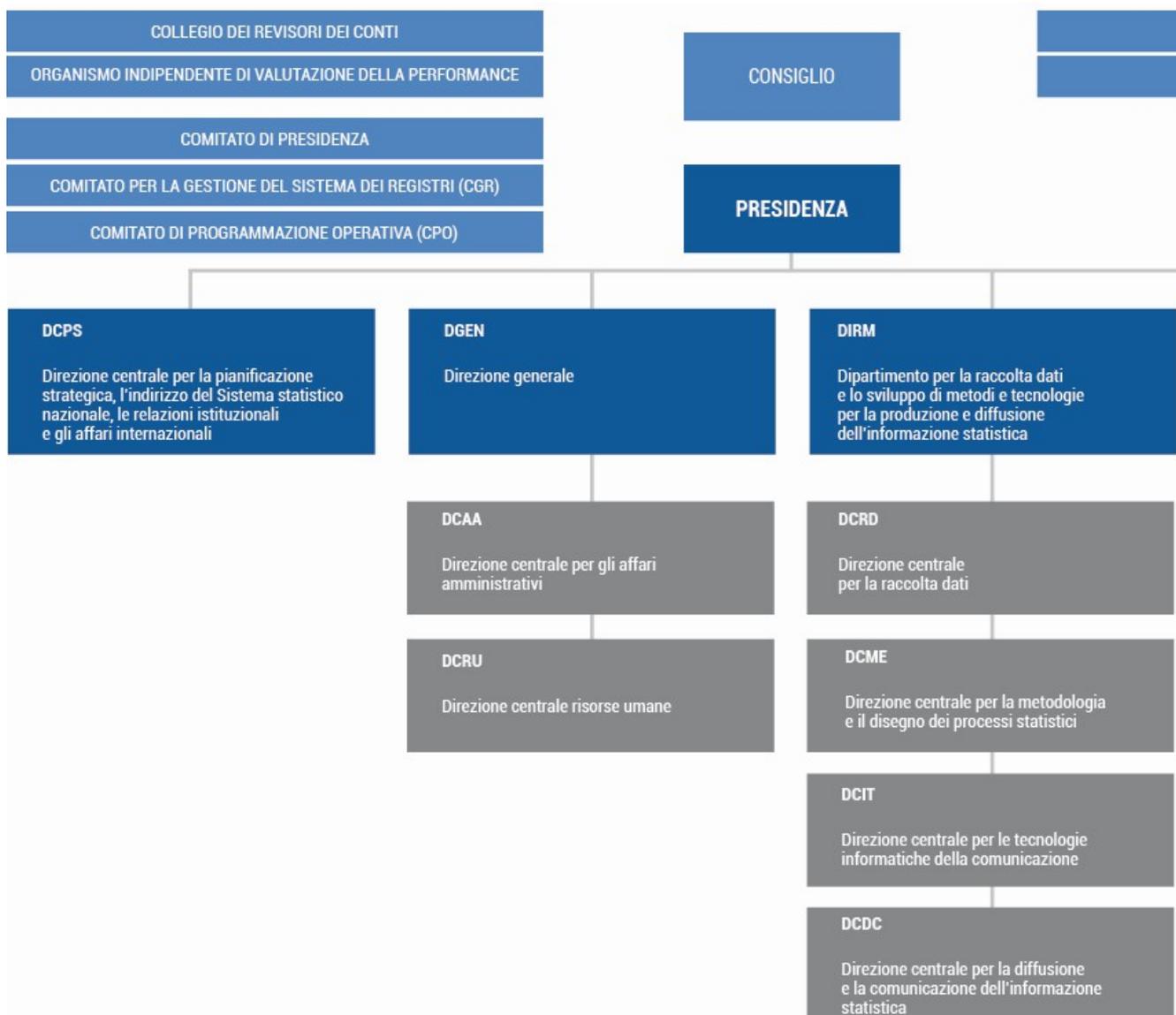


Figura 1: Organigramma Istat con uffici dirigenziali di livello generale

## 2.2 Il quadro di riferimento nazionale

### 2.2.1 L'Istat nel Sistema statistico nazionale

L'Istat è il principale produttore di statistica ufficiale del Paese. Un ruolo esercitato da 90 anni secondo principi di indipendenza, imparzialità ed obiettività, con impegno costante per la qualità, tutelando la riservatezza dei dati trattati. L'attività dell'Istat si svolge nel quadro normativo delineato, a livello nazionale, dal d.lgs. 322/1989, istitutivo del Sistema statistico nazionale, all'interno del quale l'ente esplica un ruolo di indirizzo, coordinamento, assistenza tecnica e formazione. L'impianto normativo disegnato dal decreto 322, a distanza di 27 anni, richiede oggi una revisione organica che valorizzi gli elementi di forza presenti nel Sistema e al tempo stesso sia in grado di superarne i limiti, tenendo conto del mutato contesto internazionale e delle trasformazioni intervenute nel complesso della pubblica amministrazione italiana. Già l'art. 3, comma 4 del d.l. 179/2012 aveva posto l'attenzione su alcuni necessari interventi di rafforzamento del Sistan e di convergenza al quadro europeo. Nel corso del 2015, inoltre, nell'ambito della *peer review* condotta da Eurostat, relativa alla *compliance* dell'Istituto al Codice delle statistiche europee, il tema della revisione della struttura del Sistan e del rafforzamento del ruolo di *governance* da parte dell'Istat, è stato oggetto di specifiche raccomandazioni.

Nel corso del 2016, il tema è stato posto al centro del dibattito nell'ambito della XII Conferenza nazionale di statistica, dedicando alle prospettive dei sistemi statistici cinque sessioni parallele della Conferenza e una sessione plenaria, l'apertura dell'assemblea dell'Usci, riunioni Comstat e l'incontro di avvio dei Circoli di Qualità.

In queste occasioni sono stati messi in luce quattro capisaldi che debbono trovare spazio nella nuova norma, nella regolamentazione secondaria e nei comportamenti dei protagonisti:

- Una maggiore responsabilizzazione di tutta la dirigenza pubblica intorno ai temi della statistica, affiancata all'irrobustimento professionale degli Uffici di statistica;
- La concentrazione sul territorio, in linea con il conferimento della funzione alle aree vaste, alle aree metropolitane o ad altre aggregazioni opportune, seguendo un principio di sussidiarietà e flessibilità;
- La semplificazione del Sistema attraverso l'identificazione di criteri di inclusione basati sull'effettiva produzione di statistiche;
- La valorizzazione della statistica come base per la programmazione, la valutazione e la regolare produzione di indicatori fondamentali per il benessere.

L'impegno dell'Istat nel prossimo triennio sarà pertanto fortemente indirizzato a sostenere tutte le azioni utili al percorso di revisione della normativa del sistema della statistica ufficiale.

### 2.2.2 L'Istat nel sistema della Ricerca pubblica

L'Istat fa parte del sistema della ricerca pubblica, alla quale contribuisce in primo luogo attraverso la messa a disposizione dei dati indispensabili all'analisi della realtà economica, sociale ed ambientale del paese.

Il Piano 2017-2019 viene redatto mentre è all'esame del Parlamento il decreto di riforma degli Enti pubblici di ricerca il cui principale obiettivo è quello di definire, per la ricerca

pubblica, un sistema di regole più snello ed appropriato a gestire la peculiarità dei tempi e le esigenze specifiche del settore.

Per la prima volta il settore della ricerca pubblica – finora rappresentato da una realtà estremamente eterogena pur se soggetta all'applicazione dello stesso contratto collettivo nazionale – viene ad avere una disciplina normativa comune. Lo schema di decreto, che prevede un sistema di regole specificatamente rivolto alle esigenze del settore, ha la finalità di sottrarre gli Enti di ricerca ad alcuni vincoli gestionali previsti per le altre pubbliche amministrazioni, riconoscendone l'autonomia statutaria. Si tratta di un atto di grande rilevanza, un messaggio importante per la ricerca e un incoraggiamento per i giovani che si avvicinano a questo mondo. L'aver messo la ricerca al centro di un progetto legislativo di rango primario autorizza a ipotizzare che a tale scelta facciano seguito interventi coerenti e consequenziali, nella prospettiva indicata nella bozza di decreto, volti a rendere effettivo il rilancio di questo settore strategico per la crescita economica, sociale e culturale del Paese. L'inclusione dell'Istat nel novero degli enti destinatari della disciplina all'esame non può che essere accolta con interesse in considerazione dei benefici che ne possono scaturire in termini di semplificazione delle procedure e degli strumenti di natura gestionale e, ancor più, di valorizzazione e condivisione degli avanzamenti della ricerca scientifica in campo statistico.

Allo stesso tempo, alcune disposizioni del testo presentano profili di criticità sui quali è stata segnalata la necessità di tener conto della peculiarità dell'Istituto, della sue necessarie caratteristiche di autonomia e indipendenza e della coerenza della normativa internazionale.

Consapevole della centralità della ricerca nei percorsi di crescita economica, sociale e culturale del paese, nel prossimo triennio, l'Istat intende investire in un rafforzamento del proprio contributo al sistema della ricerca e a tale scopo finalizza uno dei Programmi in cui si articola il presente Piano.

## 2.3 Il quadro di riferimento internazionale

Nell'ambito internazionale, l'Istat svolge un ruolo attivo nella *governance* del Sistema Statistico Europeo (SSE) e del Sistema Statistico Internazionale con un continuo impegno al rafforzamento della partnership con le autorità statistiche nazionali degli altri Paesi, le Istituzioni Europee e gli organismi internazionali, contribuendo al coordinamento dei Sistemi.

L'Istat fornisce il proprio contributo allo sviluppo del SSE in primo luogo in seno al Comitato del Sistema statistico europeo che, oltre ad avere una funzione comitologica rivolta alla adozione di regolamenti europei attuativi, svolge il compito di guida professionale per la definizione delle strategie, lo sviluppo di iniziative in aree tematiche di frontiera, la pianificazione e la prioritizzazione, la definizione del programma statistico europeo. L'Istat è inoltre membro del Partnership Group che svolge una funzione di Bureau del Comitato del Sistema statistico europeo. La partecipazione dell'Istituto nei diversi livelli di governance (High level Group, Directors Group, working groups e task forces) contribuisce alla discussione di varie tematiche in ambito statistico.

L'Istat partecipa inoltre ai progetti europei di Ricerca e Sviluppo, definiti in linea con le strategie europee e finanziati nell'ambito dei Programmi Europei di ricerca (Horizon 2020), con l'obiettivo di favorire la collaborazione fra gli Istituti Nazionali di Statistica degli Stati membri e altri partner al fine di condividere professionalità ed esperienze e di ottimizzare i costi, risolvendo problemi di interesse comune.

Oltre alla dimensione europea, l'Istituto mantiene continue e specifiche relazioni con istituzioni e organizzazioni internazionali quali le Nazioni Unite e le sue Commissioni Regionali con particolare riguardo per l'Europa (UNECE), OCSE, FMI, Banca Mondiale, agenzie specializzate delle Nazioni Unite, FAO, ILO, UNESCO, WHO ai fini della crescita del sistema statistico internazionale e del sostegno alle politiche internazionali di sviluppo della statistica.

L'Istituto ha visto inoltre crescere negli anni il suo coinvolgimento nei progetti di cooperazione tecnica internazionale, finalizzati al rafforzamento dei sistemi statistici dei paesi terzi, nella consapevolezza della rilevanza che la statistica ricopre come fonte informativa essenziale per l'elaborazione di politiche economiche e sociali efficaci.

## 3. IL PIANO 2017-2019

### 3.1 Il modello di pianificazione

L'Istituto, con il programma di modernizzazione, ha adottato l'ottica del *project and portfolio management (PPM)* come modello di riferimento metodologico e culturale per gestire la pianificazione e l'organizzazione delle proprie attività. Rispetto ai modelli tradizionali, il *PPM*, largamente adottato in contesti internazionali, orienta maggiormente l'organizzazione ai risultati, sostenendo e governando l'innovazione. In Istituto questa introduzione rappresenta una delle componenti messe in campo nel 2016 per favorire concretamente il cambiamento in atto e per orientare le attività a risultati tangibili in linea con il programma di modernizzazione. Vengono inoltre affrontati due ulteriori questioni. La prima è rappresentata dalle criticità legate all'utilizzo non ottimale di risorse e all'obsolescenza delle strutture organizzative operative. Il secondo problema è ravvisabile in una insufficiente attitudine alla managerialità, che ha comportato negli anni un certo grado di inerzia operativa ed una limitata propensione all'innovazione ed alla gestione di progetti complessi.

L'adozione del *portfolio and project management*, già con il piano 2016, ha costituito una componente essenziale della revisione organizzativa e gestionale, volta in prima battuta al superamento delle strutture organizzative operative (unità operative) stimolando la trasversalità e l'organizzazione matriciale dinamica delle attività. In questo quadro, la produzione statistica e l'erogazione di servizi a carattere tecnico e amministrativo, fortemente differenziati, vengono quindi gestiti da nuovi ruoli, i Capi Progetto, collocati nell'ambito del contesto organizzativo (Dipartimenti, Direzioni e Servizi), con un conseguente aumento di responsabilità sui risultati e un alleggerimento della logica gerarchica.

Nel contesto d'Istituto, l'approccio di gestione per progetti viene esteso anche alle attività continuative. Più propriamente viene quindi adottato un modello di *management by project*, per favorire l'orientamento al risultato e l'attitudine al miglioramento continuo. Pertanto, nell'ambito delle strutture organizzative definite dagli atti organizzativi d'Istituto, svolgono ruolo di Capo Progetto anche i titolari di attività continuative sulle quali saranno definiti indicatori di risultato specifici volti a definire obiettivi di miglioramento.

Con il Piano strategico triennale – aggiornamento Anno 2016, si è concretizzato un primo esercizio di pianificazione delle attività secondo la logica del *PPM*. Questa prima

esperienza, pur con i limiti tipici di un processo di *primo impianto*, ha portato alcuni risultati immediati, sia con riguardo alla definizione del sistema, sia con riguardo alla struttura del Piano.

Con riguardo alla definizione del sistema si è giunti:

- alla condivisione di un glossario comune, in grado di individuare in modo univoco le componenti del sistema di pianificazione<sup>4</sup>;
- all'introduzione di un sistema informativo *PPMO* ([ppmo.istat.it](http://ppmo.istat.it)) che fornisce supporto a tutte le fasi del processo di pianificazione strategico/operativa e consente la realizzazione del modello di *portfolio e project management* sopra descritto, offrendo una vista differenziata di tutte le informazioni delle componenti della pianificazione (variabili strategiche, Portfoli, iniziative, responsabilità, risorse, tempi, output, *business case*).

Con riferimento alla struttura del Piano si è pervenuti:

- all'avvio di collaborazioni trasversali fra le diverse strutture organizzative, codificate nelle iniziative (con conseguente drastico abbattimento dei gruppi di lavoro specifici, di difficile collocazione e monitoraggio organizzativo);
- all'assegnazione ad un Capo Progetto di una responsabilità, certificata dal sistema, per il periodo di durata del Piano.

I risultati conseguiti con il Piano 2016, trovano maturazione con il ciclo di pianificazione 2017-2019, che ha visto un consolidamento del modello sotto due rilevanti aspetti: da un lato è stata definita la componente strategica del processo, dall'altra si è rafforzata l'integrazione fra i diversi livelli di pianificazione, che ha riguardato pertanto la definizione del quadro strategico, l'individuazione delle iniziative, le previsioni finanziarie e l'espressione dei fabbisogni di servizi trasversali, che verranno dettagliati in sede di programmazione operativa.

## 3.2 Il processo di formazione del Piano

Il Piano strategico triennale (PST) è il risultato di un processo partecipato che ha preso avvio nel mese di Agosto 2016 e si conclude ad Ottobre 2016 con l'approvazione del documento da parte del Consiglio. Il processo, se pur condotto in un lasso di tempo ridotto, è stato caratterizzato da un complesso di azioni coordinate, finalizzate a stimolare il coinvolgimento di tutti i dirigenti dell'Istituto (Direttori, Capi Servizio).

L'attività può essere rappresentata in fasi, il cui schema di massima è riportato nella Figura 2.

- **Preparazione.** La fase di preparazione ha riguardato la raccolta e l'analisi di alcune informazioni di contesto necessarie all'orientamento strategico e in particolare, il Programma di Modernizzazione, il Piano Statistico Europeo, il Programma Statistico Nazionale 2017-2019 e relativo parere espresso dalla Commissione per la garanzia della qualità dell'Informazione Statistica. La fase ha inoltre incluso le attività di predisposizione del sistema informativo *PPMO* di supporto e governo della pianificazione e la creazione di un quadro di massima per la definizione della strategia.

<sup>4</sup> Il documento "Pianificazione integrata – termini e concetti chiave", è stato discusso ed approvato dal Comitato di Presidenza in data 24 maggio 2016, presentato al Consiglio nella seduta del 15 giugno 2016 e viene progressivamente aggiornato.

- **Sensibilizzazione.** La fase di sensibilizzazione ha riguardato specificatamente il tema della pianificazione e i nuovi approcci di *PPM* introdotti, interessando i diversi contesti (strutture amministrative, strutture che erogano servizi tecnici, strutture di produzione statistica), al fine di favorire un uso corretto della terminologia e concettualizzazione introdotta.
- **Discussione.** La fase ha comportato la discussione all'interno delle Direzioni per la raccolta *bottom-up* delle idee e dei progetti coerenti con le linee strategiche.
- **Confronto strategico.** La fase di confronto strategico ha messo in campo diverse azioni per avviare e sostenere la produzione di idee finalizzate a visualizzare un futuro auspicabile e condiviso, che tracci l'orizzonte a cui la dirigenza attuale vuole tendere. Il momento di avvio della fase di confronto è rappresentato dalle due *convention* dei direttori, condotte nel mese di settembre 2016, nel corso delle quali, tramite un processo di *visioning*, sono state raccolte le idee innovative ed identificate le iniziative più rilevanti candidate a costituire il quadro strategico per il prossimo triennio. Il punto di convergenza fra le varie proposte è stato trovato attorno ad elementi di valore comune (si veda paragrafo 3.3) che hanno suggerito l'articolazione della strategia in programmi e obiettivi generali.
- **Governo.** La fase di governo si è sviluppata tramite un processo decisionale partecipato, realizzato attraverso un percorso di condivisione tra i dirigenti proponenti i progetti di innovazione e il Comitato di Presidenza, che ha assunto le decisioni. La fase ha consentito di mettere a punto il quadro strategico che traccia il percorso innovativo che l'ente intende sostenere nel prossimo triennio per attuare la modernizzazione costituito da 7 programmi e 2 obiettivi strategici rispetto ai quali sarà articolato il PST (si veda paragrafo 3.4).
- **Comunicazione.** La fase di comunicazione, da rafforzare nel prossimo periodo, è volta a fornire la più ampia diffusione del quadro strategico, dell'approccio e degli strumenti adottati. La conferenza dei dirigenti svolta nel mese di ottobre 2016, il sito di collaborazione sharepoint sulla pianificazione strategica, la community dei Capi Progetto, la newsletter quotidiana ai Referenti della pianificazione (*Lo sai che?...guida all'utilizzo del sistema PPMO*) costituiscono gli strumenti messi in atto per rafforzare la conoscenza sugli strumenti e sulle tecniche adottate e suscitare l'interesse a diversi livelli.
- **Raccolta e validazione delle proposte di iniziative.** La fase di raccolta e validazione delle proposte di iniziative costituisce una fase cruciale dell'iter di predisposizione del PST che, conclusa la fase *top down* di creazione e condivisione del nuovo quadro strategico, ha consentito a tutte le strutture organizzative di formulare proposte in accordo con la strategia. La fase a carattere *bottom up* ha coinvolto 460 potenziali capi progetto e 55 referenti della pianificazione che tramite il sistema informativo *PPMO* hanno formulato proposte.

Queste fasi hanno offerto l'opportunità di elaborare un piano coerente con il programma di modernizzazione, con piena consapevolezza dei dirigenti dell'Istituto. Emerge tuttavia ancora la difficoltà di concepire un numero significativo di iniziative a valore trasversale.

Ne è emersa la scelta di individuare, in questo ciclo di pianificazione, progetti strategici, come di seguito proposti, che possono essere corrispondenti sia a singole iniziative progettuali, sia a più iniziative tra loro collegate.

Sarà possibile nei prossimi cicli di pianificazione rafforzare il processo di pianificazione con una fase più ampia di valutazione che stimoli maggiormente le collaborazioni tra le strutture.

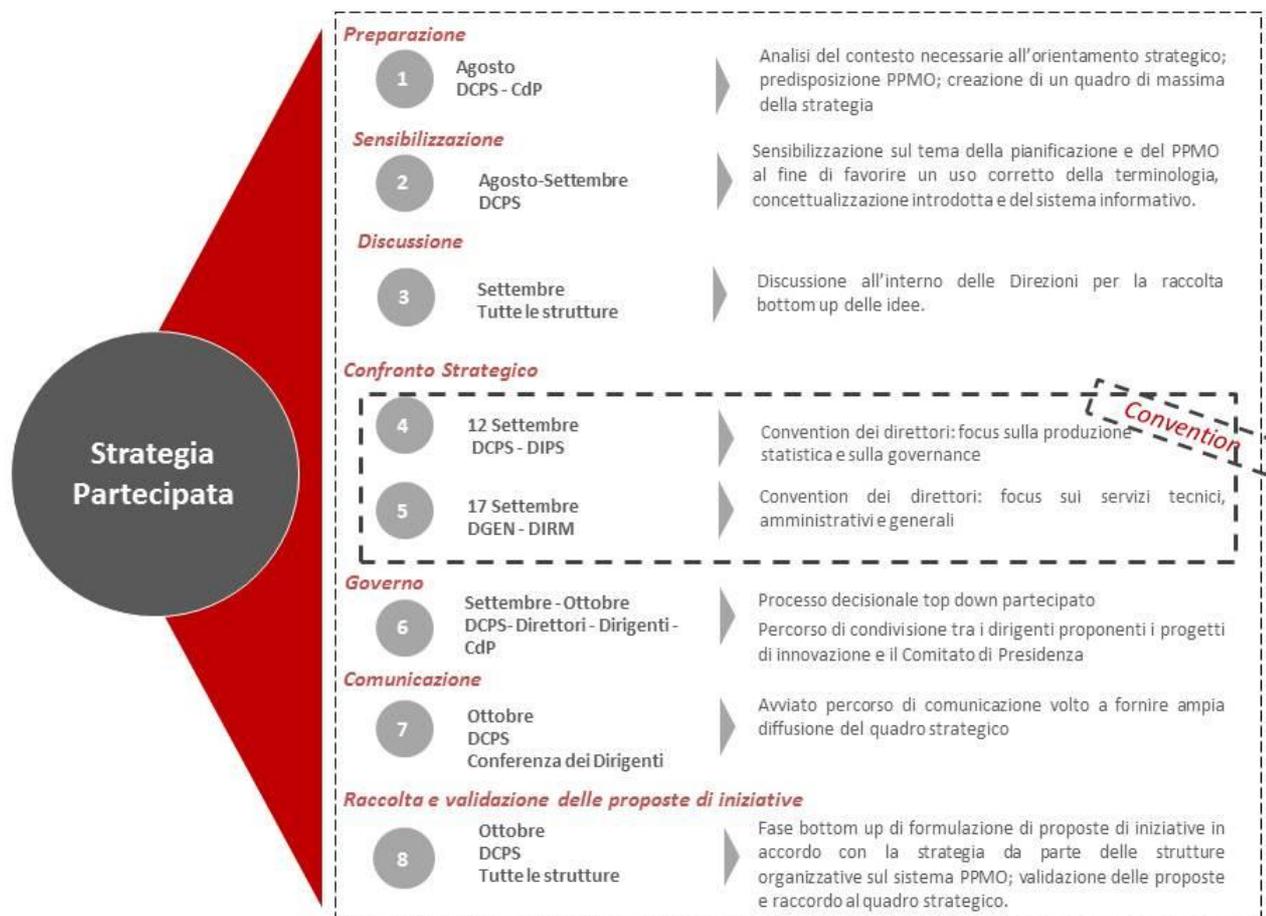


Figura 2: Le fasi del processo di pianificazione

### 3.3 Gli elementi di valore

A partire da alcuni temi emersi come prioritari in sede di analisi del contesto nazionale e internazionale ed attraverso un dibattito confronto di idee, sono stati elaborati gli elementi di valore per l'Istituto. Essi costituiscono la guida per la definizione della strategia per il triennio di riferimento e la conseguente articolazione in programmi e obiettivi strategici. La figura 2 sintetizza il percorso di individuazione degli elementi di valore condivisi, la cui descrizione è riportata a seguire.

#### Fiducia

La fiducia è una delle risorse principali della statistica ufficiale. Il suo mantenimento ad elevati livelli rappresenta il requisito di base per poter acquisire dati dai rispondenti, assicurare un buon uso della propria produzione con un riutilizzo consapevole e qualificato e, infine, il sostegno da parte dell'opinione pubblica. Una valida qualità, reale e percepita si ottiene con la continuità del lavoro, la sua innovazione in relazione ai bisogni emergenti,

la messa in atto di strumenti di verifica e certificazione e l'identificazione di un marchio riconosciuto.

### **Partnership**

Si intende lo sviluppo di “politiche” di relazione con i portatori di interesse che influenzano le scelte e la produzione dell'Istituto, con i soggetti pubblici e privati coinvolti nella raccolta, nel trattamento e nella diffusione di dati, assumendo una visione di ambiente largo della statistica. Si tratta di consolidare e ampliare le collaborazioni sia con i soggetti che raccolgono informazioni di tipo amministrativo, sia con quelli che possono contribuire allo studio e all'approfondimento di fenomeni rilevanti per la nostra società. Esse si esplicano a vari livelli: internazionale, europeo, nazionale e territoriale.

### **Competitività**

Il tema della competitività muove anzitutto dal riconoscimento del fatto che il “monopolio naturale” dell'Istat nella produzione del dato statistico è tramontato per una pluralità di cause, e in primo luogo in conseguenza di processi di innovazione tecnologica che hanno abbassato i costi della raccolta dati tradizionale (indagini di campo) e moltiplicato la disponibilità di dati generati per altri scopi (soprattutto gestionali, e in questo senso “amministrativi”). Queste *enabling technologies* si sono accompagnate a un processo di democratizzazione, nell'ambito del quale la possibilità di raccogliere autonomamente informazioni è riconosciuto come un “diritto” dei cittadini, delle imprese e degli altri soggetti sociali, e come una componente della libertà d'informazione, di espressione e di critica. L'arena dell'informazione è dunque molto vasta, e l'Istat vi opera non trincerandosi dietro le “prerogative” del passato, ma accettando questa sfida democratica sul piano della qualità, della trasparenza dei processi di produzione e dell'innovazione nei prodotti e nei servizi offerti, in relazione all'evoluzione della domanda degli utenti.

### **Tempestività**

Il tema della tempestività fa riferimento a tre diverse dimensioni. La prima è quella tradizionale, che rinvia alla necessità di ridurre i tempi di raccolta produzione e rilascio dell'informazione statistica, ossia al periodo di tempo che intercorre tra l'occorrenza del fenomeno rilevato e la pubblicazione dei risultati della misurazione statistica; questa forma di tempestività va comunque perseguita, senza perdere in termini di accuratezza. La seconda rinvia alla necessità di dare risposta alle domande dell'utenza – pressanti e spesso anche “nuove” nei contenuti – con prodotti/servizi diversi da quelli tradizionali. La terza fa riferimento alla necessità di cogliere anticipatamente, a volte anche prevenendoli, i nuovi bisogni dell'utenza, con la capacità di restituire nuovi indicatori e, soprattutto, quadri informativi multidimensionali e commisurati a diverse sottopopolazioni.

### **Competenze**

Si intendono le necessità professionali e il loro sviluppo nell'Istituto, nel Sistan e nella popolazione (cultura statistica). Le azioni debbono volgere all'individuazione delle iniziative che contribuiscono al rafforzamento delle competenze esistenti e allo sviluppo di nuove, in un'ottica anche proattiva.

## Responsabilità sociale

Si intende l'impegno etico di gestione strategica dell'Istituto, orientato in senso multi-stakeholder, a generare valore per il Paese, gestendo con senso etico ed efficacemente le azioni d'impatto sociale. Nella responsabilità sociale rientrano anche le azioni di benessere organizzativo rivolte all'interno dell'Istituto.

## Solidità e sicurezza

Si intende lo sforzo messo in atto per rendere solide le basi su cui poggia l'Istituto, il sistema ed in particolare il Programma di modernizzazione. Fanno parte di questo principio le azioni di normalizzazione, consolidamento e comunicazione di regole e procedure al fine di agevolare il regolare e ordinato svolgimento dell'attività dell'Istituto. Rientrano in un programma di "solidità" tutte le azioni inerenti l'area della sicurezza, tese a mitigare, eliminare o prevenire pericoli, danni, rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni e volte a prevenire, eliminare o rendere meno gravi danni, rischi, difficoltà, evenienze spiacevoli.

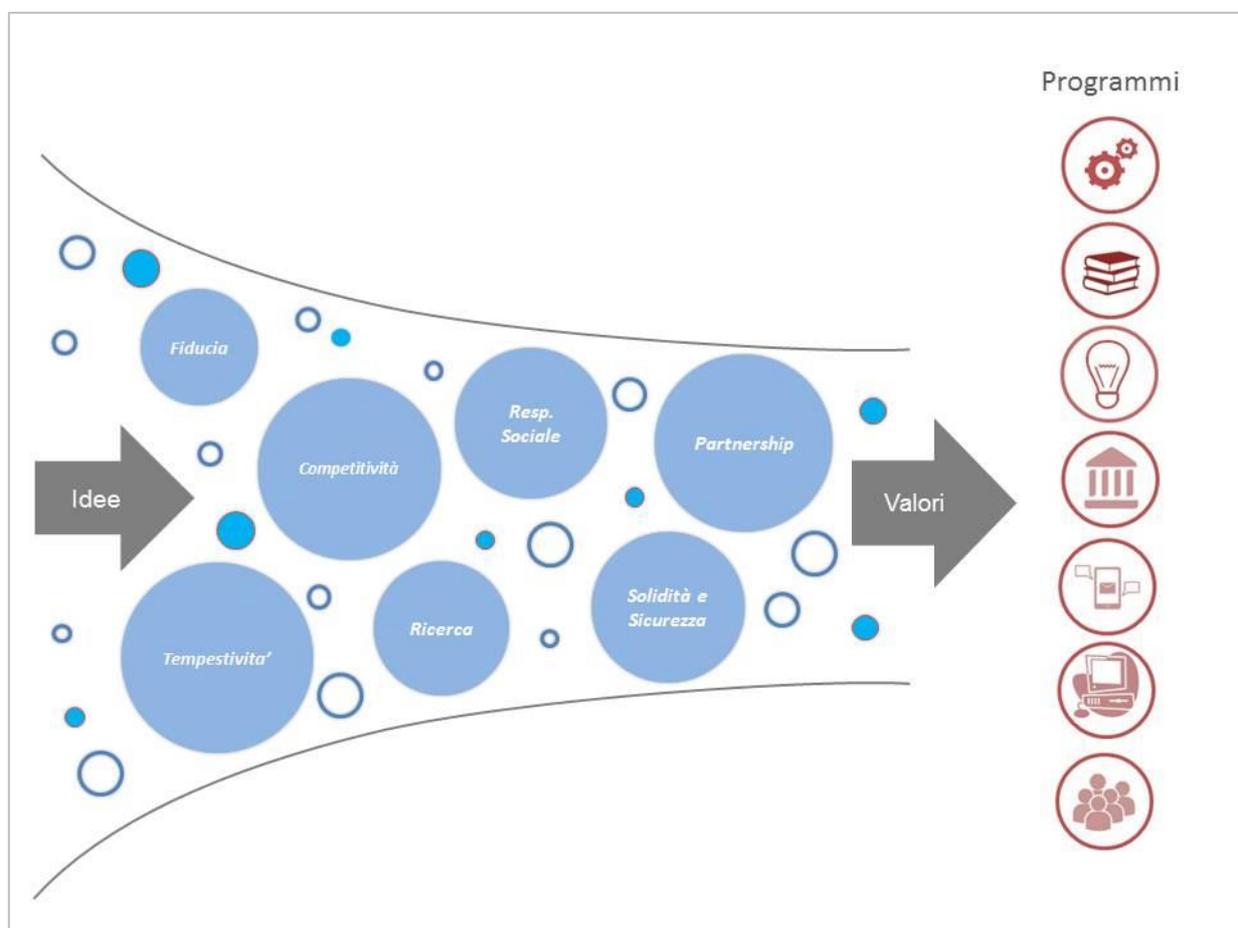


Figura 3: Dalle idee, ai valori, ai Programmi

## 3.4 Il Quadro strategico

### 3.4.1 L'albero della crescita

La rapida evoluzione del contesto di riferimento ha indotto l'Istat, con il PST 2017-2019, a rivedere il proprio quadro strategico, inteso come la mappa logica che rappresenta le relazioni fra i diversi elementi del processo di pianificazione e descrive il percorso attraverso il quale l'amministrazione realizza il proprio mandato istituzionale. Il modello grafico prescelto per rappresentare il nuovo quadro è l' "albero della crescita". Il quadro strategico presenta fattori di continuità con il passato: permane invariata la *mission* dell'Istituto, vengono consolidate le linee strategiche della modernizzazione e gli elementi di valore, che costituiscono le radici da cui sviluppa il complesso dell'attività dell'Istituto. Allo stesso tempo, il modello propone elementi di novità (programmi e progetti), che mirano a rafforzare la propensione alla crescita e all'innovazione. Rappresentano inoltre l'importante saldatura tra strategia generale e singole iniziative.

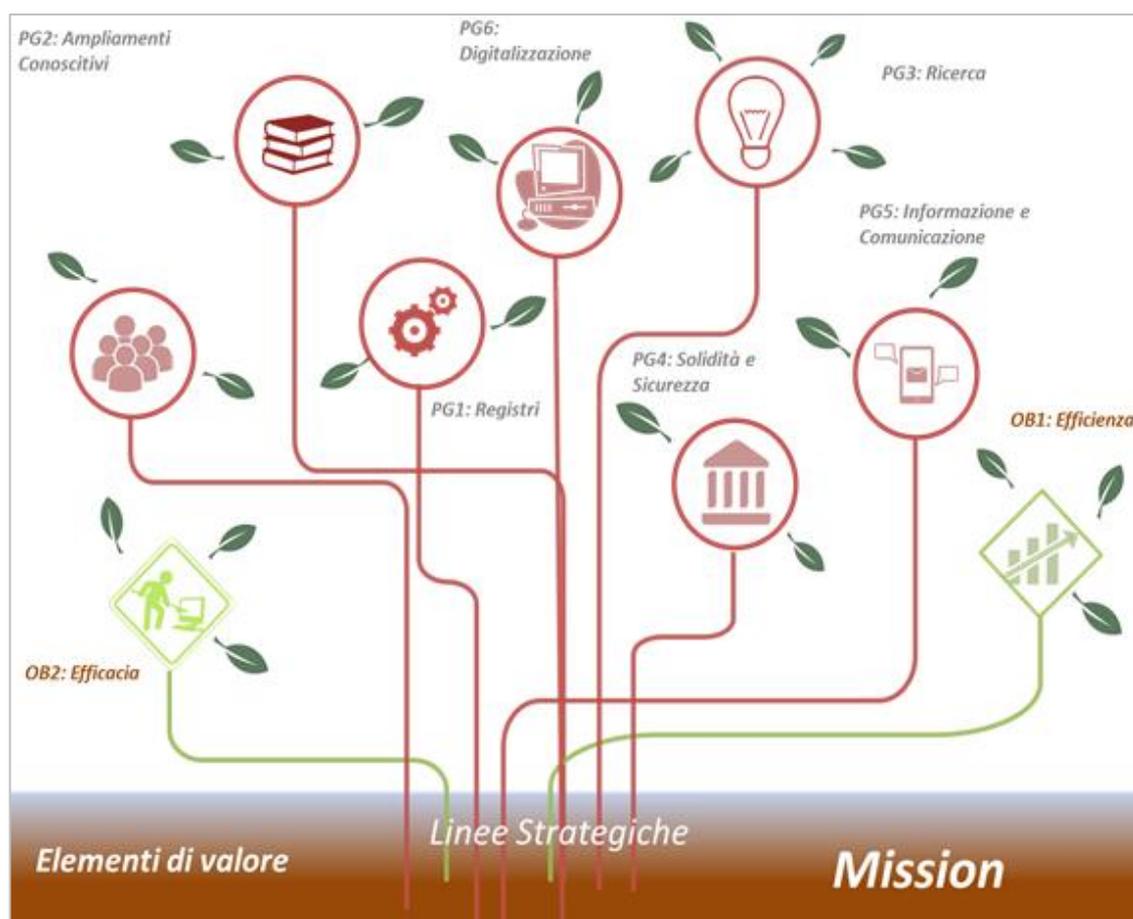


Figura 4: L'albero della crescita

### 3.4.2 Mission, Linee strategiche, Programmi, Obiettivi

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

Le **linee strategiche** tracciano il percorso strategico per un arco temporale di medio/lungo periodo (3 anni o più). Nel contesto attuale, le linee strategiche sono state definite dal programma di modernizzazione e risultano le seguenti:

- arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese;
- dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa;
- migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio;
- ridurre il disturbo statistico sui rispondenti;
- accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane;
- sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto;
- rafforzare la *governance* dell'Istat e del Sistan.

I **7 Programmi** costituiscono le direttrici di sviluppo della strategia dell'ente per il triennio. I Programmi rappresentano *cluster* di **progetti** innovativi e di investimento di particolare rilevanza - in termini di strutturalità, trasversalità e dimensione - selezionati a seguito di un processo di analisi che ha coinvolto, in un percorso partecipato, il management dell'Istituto. E' attraverso i Programmi che l'Istituto persegue, in via prioritaria, la modernizzazione dell'ente e monitora il grado di raggiungimento della strategia. In questo ciclo di pianificazione, i progetti possono a loro volta corrispondere ad un'unica iniziativa progettuale, ovvero essere composti da più iniziative, il cui coordinamento verrà stabilito con regole che si definiranno in fase di programmazione operativa.

Al fine di saldare la vista strategica con quella operativa, le attività dell'Istituto che non convergono all'interno dei Programmi concorrono a **2 Obiettivi generali** che puntano a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività. Ad essi si raccordano i **progetti che generano innovazione agile** e le **attività continuative**, di natura statistica e di supporto, che garantiscono la continuità dell'azione dell'ente, a cui si chiede di perseguire un costante miglioramento della performance.

## 3.5 L'innovazione

Con il Piano strategico 2017-2019, l'Istat pone l'innovazione al centro dei propri processi decisionali. In linea con gli indirizzi espressi dal programma di modernizzazione, nella fase di pianificazione strategica il dibattito e le decisioni sono stati finalizzati alla selezione, secondo criteri competitivi, dei progetti innovativi, per giungere alla definizione del Portfolio delle iniziative da avviare/consolidare nel corso del triennio 2017-2019. La selezione dei progetti ha tenuto conto, sia in relazione ai processi di produzione statistica, sia con riferimento ai processi di supporto tecnico ed amministrativo, delle diverse tipologie di innovazione, della rilevanza in relazione alla domanda espressa dai diversi utenti interni ed esterni, dei costi, dei rischi e dell'impatto.

### 3.5.1 Il modello di supporto alla selezione dei progetti

Al fine di supportare il processo di selezione dei progetti è stato adottato un modello di rappresentazione basato su una classificazione dell'innovazione secondo "tipologie", idonee a descrivere il contesto dell'Ente, seppur con qualche margine di flessibilità. Le tipologie di innovazione individuate e riportate schematicamente nella figura 3 – miglioramento continuo, innovazione agile, innovazione strutturale - riflettono il crescente contributo al cambiamento dei progetti proposti nel PST.

#### **Miglioramento continuo**

- **Definizione:** consiste nella semplificazione, consolidamento e miglioramento di prodotti, processi, servizi e attività già esistenti. Deve essere promossa in modo diffuso all'interno dell'Istituto in quanto parte integrante della sua mission istituzionale ed elemento di crescita professionale. Può garantire risultati rilevanti anche se "locali".
- **Risultati attesi:** determina un miglioramento anche sostanziale della qualità e tempestività dei dati prodotti, ampliamento degli indicatori disponibili a fonti date o implementate in modo non radicale, benefici in termini di efficienza o efficacia sia nella produzione statistica che nei servizi tecnici o amministrativi, tuttavia limitati a specifiche linee di produzione o determinate funzioni.

#### **Innovazione agile**

- **Definizione:** è orientata a colmare gap informativi pregressi, ad anticipare fenomeni emergenti in rapida espansione, al rapido rilascio di servizi.
- **Risultati attesi:** richiede investimenti maggiori rispetto all'innovazione continua e può anticipare con investimenti mirati i benefici attesi di quella infrastrutturale. Nell'ambito della produzione statistica, è finalizzata a colmare rapidamente gap informativi utilizzando in modo innovativo fonti e strumenti allo scopo di offrire una risposta reattiva e di qualità.

## Innovazione strutturale

- **Definizione:** consiste nell'introduzione di nuovi prodotti, servizi o processi che sono fonte di modifiche considerevoli all'interno dell'organizzazione e motore per la creazione di nuovi valori. E' finalizzata ad introdurre innovazioni di ampia portata in macro-settori tematici o filiere complesse di produzione. Richiede investimenti sostanziali di risorse umane e finanziarie ed attiva servizi prevalentemente integrati.
- **Risultati attesi:** Sulla base di un approccio *register based*, questo tipo di innovazione è destinato a produrre effetti diffusi e moltiplicativi (innovazione che genera altra innovazione) sull'output statistico e sull'efficienza dei processi e l'efficacia dei servizi, con effetti pervasivi. E' una tipologia di innovazione "di sistema" e può essere propedeutica ad innovazioni specifiche. Nell'ambito dei servizi amministrativi, si può avere innovazione infrastrutturale quando vengono introdotti nuovi paradigmi che modificano in maniera radicale i processi o l'organizzazione dell'ente.

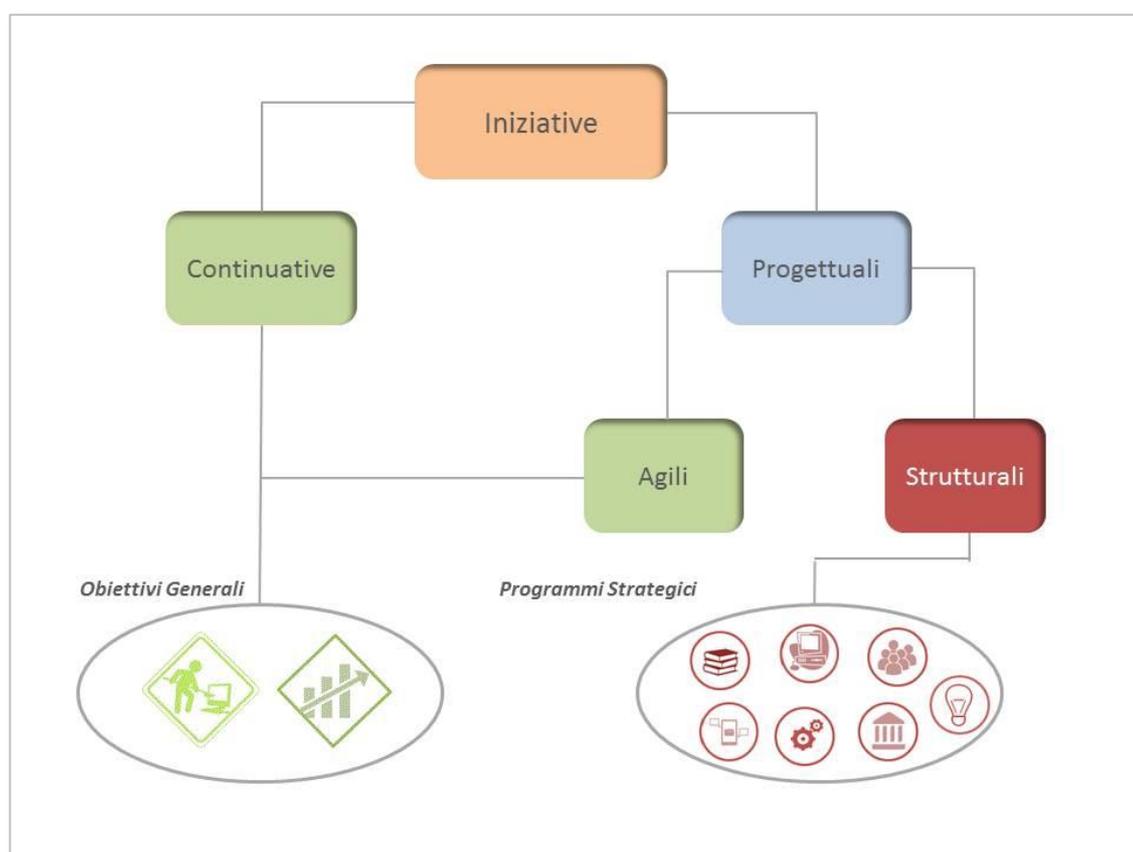


Figura 5: Iniziative continuative e progettuali

## 4. I PROGRAMMI

Come già anticipato, al fine di valorizzare la propensione verso l'innovazione e di sostenere il processo di trasformazione dell'ente, il Piano strategico 2017-2019 identifica 7 Programmi che costituiscono le direttrici di sviluppo fondamentali dell'attività innovativa dell'ente per il triennio. I Programmi comprendono progetti innovativi di natura "strutturale", sono consistenti, attraggono su di essi una pluralità di iniziative di dettaglio di tutte le Direzioni, di particolare rilevanza - in termini di strutturalità, trasversalità e dimensione – selezionati a seguito di un processo di analisi che ha coinvolto, in un percorso partecipato, tutte le strutture organizzative dell'Istituto.

Il passaggio da un modello di produzione tradizionale, fondato prevalentemente sull'acquisizione diretta di dati dai rispondenti, ad un modello centrato sui registri statistici costituisce l'obiettivo del programma **Registri**. La domanda di informazione statistica è in crescente aumento, con riguardo ai fenomeni indagati, al dettaglio territoriale, alle popolazioni di riferimento: con il programma **Ampliamenti Conoscitivi** l'Istat sviluppa la propria strategia per intercettare, anticipare, indirizzare e rispondere alle nuove domande informative, strategia basata, in termini realizzativi, su prodotti integrati e *register-based*.

Il contributo dell'Istat al settore della ricerca muove dalla messa a disposizione alla comunità scientifica dei dati indispensabili all'analisi della realtà economica, sociale ed ambientale del paese, ma con il programma **Ricerca** l'Istituto mira a valorizzare il contributo "proprio" al progresso della conoscenza, mediante le iniziative volte alla sperimentazione, allo sviluppo di nuove tecniche e metodologie, alla realizzazione di analisi tematiche, alla promozione della *blue sky research*, quella ricerca cioè in cui i contenuti applicativi non sono, fin dall'inizio, chiaramente prevedibili, la ricerca cioè guidata non da uno specifico obiettivo applicativo ma dalla curiosità scientifica. Il programma include le iniziative finalizzate a integrare nella produzione e diffusione di statistica ufficiale nuove fonti, i big data e gli open data.

Il programma **Solidità e sicurezza** sintetizza lo sforzo che l'Istituto vuole mettere in atto per mitigare, eliminare o prevenire i rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Fanno parte integrante del programma tutte le iniziative che garantiscono la *governance* del Sistema Statistico Nazionale, e gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei metodi statistici e dell'azione amministrativa.

Associato al tema della nuova domanda, quello del miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità dell'informazione statistica, cruciale per orientare gli utenti nell'oceano di dati che lo sviluppo delle nuove tecnologie digitali ha reso disponibili: con il programma **Informazione e comunicazione** l'Istat mira a ridefinire i propri strumenti comunicativi - attraverso politiche di comunicazione e diffusione del dato statistico secondo un approccio integrato e sinergico tra nuovi media, sito internet istituzionale e altri servizi web - e ad elaborare registri comunicativi in grado di raggiungere meglio un maggior numero di utenti. Un'attenzione specifica viene posta inoltre al patrimonio informativo costituito dai microdati, il cui accesso deve essere garantito in via crescente alla comunità dei ricercatori ed altri utenti qualificati.

Con il programma **Digitalizzazione** l'Istituto pone l'attenzione sui sistemi gestionali e sulla loro integrazione e necessaria coerenza al fine di potenziare l'infrastruttura

strumentale e renderla più idonea a supportare significativamente l'azione operativa e amministrativa dell'Ente. Il programma include le iniziative finalizzate a rendere trasparente ed efficiente l'azione amministrativa e di produzione, sfruttando pienamente le opportunità offerte dalla tecnologia.

Il processo di trasformazione dell'Istituto richiede un significativo investimento in capitale umano: il programma **Competenze** include i progetti volti all'individuazione delle famiglie professionali necessarie a sostenere la modernizzazione dell'ente e del Sistan, alla formazione del personale, allo sviluppo di politiche del reclutamento e di progressioni di carriera e di mobilità.

I Programmi sono riportati sinteticamente nella tavola 1 e illustrati nelle successive sette schede. Nell'**Allegato 1** sono descritte le informazioni relative ai progetti afferenti.

In considerazione del carattere altamente strategico, i Programmi saranno soggetti ad un monitoraggio eseguito tramite SAL (Stato di Avanzamento dei Lavori) strutturati dalla Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS), e in particolare dal Servizio per la pianificazione strategica (PSC).

Gli stati di avanzamento e le eventuali criticità saranno riportate al Comitato di Presidenza.

Tavola 1: Elenco dei Programmi

PROGRAMMA	DESCRIZIONE
PG1. Costruzione del sistema integrato dei Registri	Si intende l'investimento che l'Istituto vuole sostenere per la realizzazione del sistema integrato dei registri che centralizzano e integrano i dati derivati dalle fonti amministrative, dalle rilevazioni statistiche condotte o dalle nuove fonti di dati.
PG2. Rilevanti Ampliamenti conoscitivi	Si intende l'investimento che l'Istituto vuole sostenere per ridurre i gap informativi rilevanti, potenziando ed ampliando l'informazione statistica, con atteggiamento proattivo, volto a soddisfare ad anticipare nuove e crescenti esigenze conoscitive.
PG3. Sviluppo della Ricerca metodologica e tematica	Si intende l'investimento in ricerca metodologica, tecnologica, economica e sociale che l'Istituto intende sostenere con l'intera comunità scientifica, nazionale e internazionale. Include le iniziative che alimentano e sollecitano la collaborazione per la sperimentazione, lo sviluppo di nuove tecniche e metodologie, la realizzazione di progetti di ricerca tematica, l'impegno per la cosiddetta <i>blue sky research</i> . Il programma include le iniziative finalizzate a integrare nella produzione e diffusione di statistica ufficiale nuove fonti, i big data e gli open data.
PG4. Maggiore Solidità e Sicurezza	Si intende lo sforzo che l'Istituto vuole mettere in atto per mitigare, eliminare o prevenire i rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Fanno parte integrante del programma tutte le iniziative che garantiscono la <i>governance</i> del Sistema Statistico Nazionale, e gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei metodi statistici e dell'azione amministrativa.
PG5. Migliore Informazione e Comunicazione	Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per migliorare la fruibilità e la comprensione delle informazioni diffuse e per favorire il rafforzamento di approfondimenti analitici. Il programma include le iniziative volte all'integrazione dei prodotti e servizi di diffusione e comunicazione, all'ampliamento dell'offerta di microdati, al rafforzamento dell'immagine dell'istituto.
PG6. Piena Digitalizzazione dei dati e dei processi	Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per aumentare la disponibilità e l'integrazione dei sistemi gestionali. Il programma include le iniziative finalizzate a rendere trasparente ed efficiente l'azione amministrativa e di produzione, sfruttando pienamente le opportunità offerte dalla tecnologia.
PG7. Sviluppo delle Competenze e Responsabilità	Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. Il programma include le iniziative connesse all'individuazione delle famiglie professionali necessarie a sostenere la modernizzazione dell'ente e del Sistan, alla formazione del personale, allo sviluppo di politiche del reclutamento e di progressioni di carriera e la mobilità.



## PG1. COSTRUZIONE DEL SISTEMA INTEGRATO DEI REGISTRI

*Si intende l'investimento che l'Istituto vuole sostenere per la realizzazione del sistema integrato dei registri che centralizzano e integrano i dati derivati dalle fonti amministrative, dalle rilevazioni statistiche condotte o dalle nuove fonti di dati.*

### Cosa e perché

Il Sistema integrato dei Registri ha l'obiettivo di realizzare Registri Statistici che centralizzino ed integrino i dati derivati dalle fonti amministrative e dalle rilevazioni statistiche condotte dall'Istituto. Il Sistema Integrato dei Registri (SIR) deve garantire una gestione unitaria delle diverse tematiche (statistiche sociali, ambientali, economiche, etc.) ed una integrazione concettuale e statistica oltre che fisica tra le unità statistiche che lo compongono. Nel dettaglio, le componenti principali del SIR sono i Registri Statistici di Base (RSB), i Registri Statistici Estesi (RSE) e i Registri Statistici Tematici (RST).

### Chi fa cosa

Il DIPS è identificato come principale responsabile della definizione tematica e della conduzione e il DIRM come responsabile della progettazione e della progressiva realizzazione del SIR. La definizione tematica del Registro delle attività è affidata alla DCRD. Il Comitato per la Gestione del Sistema dei Registri definisce la strategia di implementazione progressiva del Sistema dei registri, supervisiona e decide sul ruolo informativo delle variabili del sistema rispetto alle esigenze e priorità della produzione statistica ufficiale, curando gli aspetti di coerenza tematica delle informazioni.

### Progetti

1. Sistema integrato dei Registri (Responsabilità DIRM – DCME)
2. Registro Attività (Responsabilità DIRM-DCRD)
3. Nuova microzonizzazione del territorio (Responsabilità DIPS – DCAT)
4. Ampliamento e consolidamento dei registri di base delle unità economiche (Responsabilità DIPS – DCSE)
5. Frame PA (Responsabilità DIPS – DCSE)
6. Registro di popolazione (Responsabilità DIPS – DCSS)
7. Registro del lavoro (Responsabilità DIPS – DCSS)
8. Miglioramento delle statistiche di finanza pubblica; registro della contabilità delle unità S13 (Responsabilità DIPS – DCCN)



## PG2. RILEVANTI AMPLIAMENTI CONOSCITIVI

*Si intende l'investimento che l'Istituto vuole sostenere per ridurre i gap informativi rilevanti, potenziando ed ampliando l'informazione statistica, con atteggiamento proattivo, volto a soddisfare ad anticipare nuove e crescenti esigenze conoscitive.*

### Cosa e perché

Il Programma ha l'obiettivo di potenziare la capacità dell'Istat di conoscenza dei fenomeni economici, sociali ed ambientali maggiormente rilevanti in modo rigoroso e professionale, attraverso la produzione tempestiva di indicatori e analisi, con un livello qualitativo commisurato al potenziale di cui dispone l'Istituto. Il Programma mira a valorizzare l'informazione statistica corrente, in un'ottica di integrazione, e a rafforzare quella di natura previsiva e di valutazione delle policy. Il Programma tiene conto tanto delle esigenze informative espresse a livello nazionale quanto degli indirizzi internazionali sul fronte della domanda.

### Chi fa cosa

I progetti prioritari inseriti nel Programma vedono la partecipazione di tutte le strutture del DIPS, in parte in maniera indipendente e in parte con significativi coordinamenti.

### Progetti

1. Sistema statistico sulla Pubblica amministrazione (Responsabilità DIPS)
2. Sviluppo integrato indicatori BES e SDG nel contesto della valutazione delle policy (Responsabilità DIPS)
3. Miglioramento del dettaglio territoriale e integrazione delle fonti sul turismo (Responsabilità DIPS-DCAT)
4. Action Plan SBS - Produzione di statistiche sui conti economici delle imprese secondo nuovi criteri di misurazione (Responsabilità DIPS-DCSE)
5. Quadro informativo integrato sulle condizioni economiche delle famiglie e il rapporto con il mercato del lavoro (Responsabilità DIPS-DCSS)
6. Sviluppo di tre nuovi moduli dei conti ambientali; valorizzazione delle informazioni dei conti ambientali (Responsabilità DIPS-DCCN)



## PG3. SVILUPPO DELLA RICERCA METODOLOGICA E TEMATICA

*Si intende l'investimento in ricerca metodologica, tecnologica, economica e sociale che l'Istituto intende sostenere con l'intera comunità scientifica, nazionale e internazionale. Include le iniziative che alimentano e sollecitano la collaborazione per la sperimentazione, lo sviluppo di nuove tecniche e metodologie, la realizzazione di progetti di ricerca tematica, l'impegno per la cosiddetta blue sky research e per l'integrazione nella produzione e diffusione di statistica ufficiale di nuove fonti, i big data e gli open data.*

### Cosa e perché

Il Programma ha l'obiettivo di potenziare il contributo dell'Istat al sistema della Ricerca, anche attraverso partnership con importanti istituti di ricerca nazionali ed internazionali e l'interscambio di risorse con altri INS. La ricerca metodologica è finalizzata allo sviluppo di tecniche per la misurazione di fenomeni emergenti, per l'integrazione delle tradizionali fonti di dati con le nuove, per l'integrazione delle statistiche nazionali in un quadro di crescente rilevanza dell'informazione di carattere sovra-nazionale. La ricerca tematica è chiamata a sviluppare analisi su rilevanti aspetti strutturali e dinamici dell'economia, della società e dell'ambiente, con l'obiettivo di aumentare la rilevanza dei dati raccolti e diffusi e di pervenire alla piena valorizzazione del patrimonio informativo disponibile. Attraverso i laboratori per l'innovazione (spazi fisici per lanciare, promuovere e incentivare nuove idee), infine, il Programma punta a promuovere la *blue sky research* all'interno dell'Istituto e a integrare nella produzione e diffusione di statistica ufficiale nuove fonti, i big data e gli open data.

### Chi fa cosa

Il DIPS è il principale responsabile della ricerca tematica, il DIRM è responsabile dei progetti relativi agli sviluppi metodologici.

### Progetti

1. Laboratorio per l'innovazione (Responsabilità DIRM-DCME)
2. Infrastruttura per la ricerca e Piano triennale per la ricerca economica e sociale (Responsabilità DIPS)
3. Big data (Responsabilità DIRM-DCME)



## PG4. MAGGIORE SOLIDITÀ E SICUREZZA

*Si intende lo sforzo che l'Istituto vuole mettere in atto per mitigare, eliminare o prevenire i rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Fanno parte integrante del programma tutte le iniziative che garantiscono la governance del Sistema Statistico Nazionale, e gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei metodi statistici e dell'azione amministrativa.*

### **Cosa e perché**

Ogni crescita di capacità produttiva e di qualità delle statistiche ha bisogno di fondamenta solide. Il Programma individua e affronta i nodi più urgenti che possono rappresentare un fattore di debolezza infrastrutturale intesa sia dal lato "hard" delle infrastrutture fisiche e tecniche, sia da quello "soft" dei processi e delle regole.

### **Chi fa cosa**

I progetti prioritari inseriti nel Programma vedono la partecipazione di tutte le strutture della DGEN, del DIRM e della DCPS, in maniera indipendente ed in parte con significativi coordinamenti.

### **Progetti**

1. Evoluzione del Sistema Statistico Nazionale (Responsabilità DCPS)
2. Processo unico (Responsabilità DIRM-DCME)
3. Qualità delle ONAS (Responsabilità DIRM-DCME)
4. Messa in sicurezza dei dati (Responsabilità DCRD)
5. Sede unica (Responsabilità DGEN)
6. Compliance normativa dei processi statistici (Responsabilità DGEN)



## PG5. MIGLIORE INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

*Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per migliorare la fruibilità e la comprensione delle informazioni diffuse e per favorire il rafforzamento di approfondimenti analitici. Il programma include le iniziative volte all'integrazione dei prodotti e servizi di diffusione e comunicazione, all'ampliamento dell'offerta di microdati, al rafforzamento dell'immagine dell'Istituto.*

### Cosa e perché

Il Programma ha l'obiettivo di accrescere il valore delle statistiche prodotte dall'ente migliorandone l'accessibilità, la fruibilità, l'integrazione. La sfida è quella di promuovere politiche di comunicazione delle informazioni statistiche secondo un approccio multicanale, di elaborare registri comunicativi in grado di raggiungere meglio un maggior numero di utenti, di sviluppare nuovi prodotti e supporti per la diffusione di analisi e esiti di indagini e ricerche. Attenzione viene posta anche agli strumenti per comunicare la qualità dei dati prodotti. Il Programma mira a consolidare un dialogo stabile, attivo, collaborativo con gli utenti e a rafforzare l'immagine dell'Istituto.

### Chi fa cosa

I progetti prioritari inseriti nel Programma vedono la partecipazione di tutte le strutture della DCDC, in collaborazione e con il supporto informatico della DCIT.

### Progetti

1. Riprogettazione dell'output dei microdati (Responsabilità DIRM-DCDC)
2. Riorientamento dei prodotti e degli elementi della diffusione (Responsabilità DIRM-DCDC)
3. Reimpostazione della comunicazione (Responsabilità DIRM-DCDC)



## PG6. PIENA DIGITALIZZAZIONE DEI DATI E DEI PROCESSI

*Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per aumentare la disponibilità e l'accesso ai dati, sfruttando pienamente le opportunità offerte dalla tecnologia. Il programma include le iniziative finalizzate a potenziare e a integrare i sistemi gestionali che concorrono a rendere trasparente l'azione amministrativa e di produzione.*

### **Cosa e perché**

Il Programma ha l'obiettivo di aumentare la disponibilità e l'accesso alle informazioni rendendo trasparente l'azione dell'ente sul fronte amministrativo e di produzione statistica, sfruttando pienamente le opportunità offerte dalla tecnologia. In tal senso il potenziamento dei sistemi gestionali rappresenta un punto di attenzione per innovare significativamente l'infrastruttura strumentale.

La costruzione di infrastrutture informative comuni che superino la logica della frammentazione dei sistemi informativi settoriali e garantisca continuità ai flussi di dati ed informazioni tra le varie strutture organizzative così da favorire un continuo coordinamento dei processi decisionali sarà un punto centrale del Programma.

### **Chi fa cosa**

La DGEN, in collaborazione con la DCPS e con il supporto della DCIT, è capofila dei progetti finalizzati alla digitalizzazione dei processi documentali e amministrativo-contabili.

### **Progetti**

1. Sistema ERP (Responsabilità DGEN)
2. Sistema di gestione documentale digitale (Responsabilità DGEN)



## PG7. SVILUPPO DELLE COMPETENZE E RESPONSABILITÀ

*Si intende l'investimento che l'Istituto deve compiere per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. Il programma include le iniziative connesse all'individuazione delle famiglie professionali necessarie a sostenere la modernizzazione dell'ente e del Sistan, alla formazione del personale, allo sviluppo di politiche del reclutamento e di progressioni di carriera e la mobilità.*

### Cosa e perché

Lo sviluppo delle competenze e delle responsabilità ha l'obiettivo di riorientare le competenze del personale in relazione al percorso di cambiamento e di modernizzazione dell'Istat e del Sistan, potenziando l'azione in termini di crescita professionale, materiale e immateriale, e responsabilità. Il concetto di crescita professionale viene considerato in senso ampio, ossia comprensivo degli aspetti di carattere immateriale (crescita della conoscenza e reputazione professionale, sviluppo delle proprie capacità soft) che materiale (mobilità, sviluppo di carriere). Unitamente allo sviluppo del sistema delle competenze del personale dell'istituto, il programma punta a rafforzare una cultura generale orientata ai risultati e le competenze specifiche connesse a nuove figure emergenti quali il project manager, favorendone l'aggiornamento e lo sviluppo professionale e di soft skill, la creazione di community specifiche per la condivisione di esperienze e lo sviluppo di rapporti con istituti specializzati che operano nei settori, saranno punti di particolare investimento.

### Chi fa cosa

La DGEN è identificata come principale responsabile della definizione tematica e della conduzione del programma. La DGEN-DCRU ha la responsabilità della progettazione e della progressiva realizzazione del Sistema delle Competenze. Il ruolo del DCPS è connesso allo sviluppo delle competenze in ambito Sistan e della cultura del portfolio e project management.

### Progetti

1. Responsabilità sociale d'Istituto (Responsabilità DGEN)
2. Sistema delle competenze (Responsabilità DGEN-DCRU)
3. Sviluppo della cultura del Portfolio e Project Management (Responsabilità DCPS)

## 5. GLI OBIETTIVI GENERALI

### 5.1 La produzione statistica

Nel settore dell'informazione economica, l'impegno dell'Istituto è finalizzato all'analisi delle caratteristiche strutturali di imprese e pubbliche amministrazioni, dell'evoluzione congiunturale dei fenomeni economici, compresi quelli relativi a prezzi, attività delle imprese e fattori della produzione, degli scambi commerciali con l'estero e attività delle imprese internazionalizzate. Proprio nel settore delle statistiche economiche il nuovo modello di produzione basato sui registri e sulla valorizzazione dei dati di fonte amministrativa si trova già ad un livello avanzato di sviluppo.

Nel campo delle statistiche territoriali l'Istat contribuisce e a fornire un quadro informativo organico comparabile a livello internazionale in merito alle caratteristiche e all'evoluzione della condizione e della gestione delle risorse ambientali, culturali e del territorio, dell'uso del suolo e delle scelte energetiche e ambientali della popolazione e delle imprese, dei sistemi urbani e delle condizioni abitative nelle città e nelle aree interne. L'analisi del territorio muove congiuntamente a quella dei fenomeni di interesse socio economico strettamente legati al territorio come il turismo, i trasporti e la mobilità, informazioni relative alle aziende agricole e delle imprese che operano nelle attività connesse all'agricoltura.

L'Istituto produce inoltre un sistema di conti nazionali e territoriali, comparabile a livello internazionale, volto a fornire una sistematica e dettagliata descrizione del sistema economico e delle sue interrelazioni con il resto del mondo.

La vasta e qualificata informazione rilasciata dall'Istat in campo demografico e sociale, è il frutto, oltre che delle risultanze del censimento generale, dei dati raccolti attraverso le statistiche demografiche correnti, le statistiche sociali da fonte amministrativa, le indagini campionarie sulle famiglie e sugli individui e si caratterizza per la presenza di diversi sistemi informativi per la diffusione integrata dei dati. L'offerta informativa in campo sociale risponde oltre che alla domanda interne ad una crescente domanda da parte degli organismi internazionali e si è di recente ulteriormente arricchita attraverso l'avvio di nuove indagini (Rom, sinti e camminanti, Seconde generazioni). Di particolare rilevanza, nell'ambito dell'informazione relativa alla dinamica socioeconomica, lo sviluppo del progetto "Benessere equo e sostenibile" (Bes): l'Istat, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato un approccio multidimensionale per misurare il Bes, che integra l'indicatore dell'attività economica, il Pil, con misure delle fondamentali dimensioni sociali e ambientali del benessere, e con misure di diseguaglianza e sostenibilità economica, sociale e ambientale. L'Istat è stato chiamato inoltre dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite a svolgere un ruolo attivo e di coordinamento nazionale nella produzione degli indicatori individuati per il monitoraggio degli obiettivi e dei rispettivi target dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, i cosiddetti Sustainable Development Goals (SDGs).

I censimenti generali rappresentano le indagini più note e rappresentative della considerevole produzione dell'Istat. I censimenti generali della popolazione e delle abitazioni, il censimento dell'industria e quello dell'agricoltura forniscono, ad un elevato

livello di dettaglio territoriale, informazioni riguardanti la struttura sociale ed economico-produttiva del paese. Le informazioni raccolte attraverso i censimenti generali forniscono l'indispensabile base per operare indagini, elaborazioni e analisi successive, per migliorare la selezione dei campioni, oltre che per conoscere nel dettaglio il territorio e comprenderne le dinamiche. Nel 2014 è stata avviata la sperimentazione metodologica, tecnologica e organizzativa propedeutica all'avvio del censimento permanente della popolazione e delle abitazioni: l'obiettivo, in linea con le *best practices* internazionali, è quello di sostituire il tradizionale modello censuario a cadenza periodica con un nuovo modello finalizzato alla produzione dei dati con cadenza annuale mediante l'utilizzo delle informazioni provenienti da fonti amministrative integrate da rilevazioni statistiche campionarie, in modo da limitare il disturbo statistico alle unità di rilevazione, ridurre i costi e diffondere i dati definitivi con maggiore tempestività. Nel corso del 2015 sono state effettuate le prime rilevazioni sperimentali del censimento della popolazione delle abitazioni in modalità paperless, le quali hanno coinvolto circa 160 mila famiglie su tutto il territorio nazionale. Questa attività ha permesso di consolidare e sperimentare sia l'impianto strategico sia l'apparato tecnologico del censimento. Nel corso del 2016 è stato avviato, inoltre, il Censimento delle istituzioni pubbliche, progettato in collaborazione con altre amministrazioni.

Nel settore del monitoraggio delle policy, l'impegno dell'Istat è rivolto a progetti specifici fra cui, recentemente, la realizzazione del sistema di monitoraggio e valutazione delle misure a favore delle start-up innovative, nato dalla collaborazione tra l'Istituto nazionale di statistica e il Ministero dello sviluppo economico.

## 5.2 I servizi tecnici

Una delle caratteristiche più evidenti e conclamate della riorganizzazione conseguente il processo di modernizzazione è il passaggio da un sistema prettamente verticale a uno a matrice. In questo contesto, il Dipartimento "orizzontale" per eccellenza è il DIRM, il cui compito è lo sviluppo delle capacità tecnico-scientifiche per la Produzione, ma non solo. Infatti la DCIT provvede a servire anche le esigenze di DGEN e DCPS, senza che ciò escluda, almeno in linea di principio, anche altre interdipendenze.

L'impostazione di fondo sopra richiamata non poteva che riflettersi sui progetti del DIRM che, infatti, appaiono tutti connotati da una forte trasversalità e interconnessione con quelli proposti da altre strutture, al punto che vi sono alcuni casi nei quali è tutt'altro che scontato che il referente principale, il capo del progetto proposto dal DIRM, sia un collega inquadrato in tale Dipartimento.

Tale particolare profilo appare evidente con specifico riferimento proprio alla già citata DCIT, che è talmente coinvolta in tutti i progetti strategici, da aver apparentemente rinunciato a proporre di suoi: in realtà, essa dovrà realizzarne un numero assai significativo, ma tutti riconducibili a quelli proposti da altre Direzioni/Dipartimenti. Si pensi al progetto di virtualizzazione, funzionale praticamente a tutti i progetti proposti, così come quello di messa in sicurezza e quello afferente il sistema dei registri: tutti i progetti proposti, non a caso, da altre Direzioni del DIRM o del DIPS, così come da DCIT. Quanto precede vale, da un lato, per porre in evidenza le conseguenze pratiche di una profonda riorganizzazione che comincia a trovare una concreta attuazione, la quale conferma la coerenza degli obiettivi perseguiti dal progetto di modernizzazione con la sua pratica declinazione.

D'altro canto, si intende valorizzare anche il ruolo di chi, apparentemente assente dal perimetro dei progetti individuati come quelli aventi natura strategica, ne è in realtà parte integrante e irrinunciabile.

### 5.3 I servizi amministrativi e generali

Il nuovo modello organizzativo adottato dall'Istituto da aprile 2016 ha attivato nell'ambito della DGEN una profonda riflessione di carattere strategico.

I punti cardine sono stati: il ruolo nell'ambito del nuovo modello produttivo, l'approccio al servizio, la valorizzazione del patrimonio di competenze possedute.

La sintesi finale è l'esigenza di un profondo cambiamento del paradigma della cultura organizzativa interna che si traduce in una maggiore spinta verso l'integrazione della componente amministrativa nei processi produttivi e decisionali dell'Istituto ed una intensificazione delle iniziative finalizzate alla semplificazione dei processi amministrativi.

Il nuovo approccio si basa su alcuni principi ispiratori: la trasparenza e la *compliance* normativa come scelta, l'attenzione alla responsabilità sociale ed al benessere organizzativo, la digitalizzazione e la semplificazione nell'ottica dell'integrazione dei processi, l'ottimizzazione delle risorse per il miglioramento degli obiettivi di efficacia ed efficienza, l'innovazione come strumento per orientare i comportamenti, l'investimento sulle competenze e la valorizzazione del personale.

Tutti i progetti e le iniziative proposte dalla Direzione Generale per il triennio 2017/2019, sia di carattere innovativo (strutturale e non) sia continuativo (compresi i servizi generali), rispondono a queste primarie esigenze.

### 5.4 La governance del sistema

L'attività di pianificazione strategica, curata dalla DCPS, già per sua natura fortemente integrata nei processi d'Istituto, avrà un forte sviluppo legato alla sempre maggiore diffusione delle pratiche e della cultura di *project* e *portfolio management*. Il sostegno a tutto l'Istituto per una coerente ed efficace pianificazione integrata è l'obiettivo di fondo da sviluppare in collaborazione con tutte le altre strutture. L'azione si sostanzia anche nella progettazione di un cruscotto strategico-direzionale utile ai diversi livelli decisionali e gestionali.

Il compito affidato alla DCPS, e in generale ai Comitati direzionali, è quello di coordinare le attività finalizzate all'armonizzazione delle azioni dell'Istituto nell'ambito del Sistema statistico nazionale ed europeo, all'integrazione delle attività delle strutture tecniche e amministrative, anche ai fini delle decisioni di carattere strategico da parte degli organi di governo.

Nel triennio, il progetto strategico fondamentale è quello di dare un forte impulso al cambiamento del Sistema statistico nazionale, in chiave di semplificazione e aggiornamento della strumentazione.

Sul piano internazionale, saranno centrali il ripensamento delle attività di cooperazione e della partecipazione alle iniziative di ricerca e sviluppo europee. Le modalità con cui tale linea sarà portata avanti sono quelle della presenza nelle sedi istituzionali, del rafforzamento della rete di esperti per la partecipazione a call internazionali, della

creazione di network degli Istituti di statistica europei al fine di condividere lo sviluppo di soluzioni d'avanguardia nel campo della produzione della statistica ufficiale.

## 6. VERSO UN NUOVO PSN

Nel corso del 2016 l'Istat ha avviato anche un percorso, coordinato dalla DCPS, finalizzato a garantire la coerenza degli strumenti di predisposizione del Programma statistico nazionale (PSN) sia con il nuovo modello produttivo, basato principalmente sui registri, sia con la nuova struttura organizzativa dell'ente, considerato anche il parere espresso dalla Commissione per la garanzia della qualità dell'informazione statistica (Cogis). In tal senso, il Piano strategico 2017-2019 può costituire un volano per indurre una riorganizzazione del PSN. Nel corso del prossimo triennio il PSN viene riletto individuando cinque settori, che si occuperanno delle attività legate alla sua predisposizione, in stretto collegamento con i *portfoli* del presente piano in cui si organizza l'attività dell'Istituto:

1. *Statistiche sociali*
2. *Statistiche economiche*
3. *Statistiche territoriali e ambientali*
4. *Contabilità nazionale e analisi integrate*
5. *Valutazione delle politiche e benessere*

I settori si articolano in *aree tematiche* associate, operativamente, a tavoli gestiti da "esperti di area tematica" (dirigenti dei servizi Istat o altri esperti della materia), che si riuniranno per analizzare la domanda e l'offerta di informazione statistica ai fini della predisposizione del PSN. Compito degli esperti di area sarà contribuire al coordinamento tematico, assicurare il coordinamento tra i lavori PSN degli enti Sistan e garantire la continuità della sorveglianza sulle realizzazioni PSN, non Istat, coordinare le segnalazioni Cuis e degli utenti in generale e proporre la finalizzazione, promuovere e ampliare la conoscenza del settore/tematica, anche attraverso analisi del mercato di riferimento, definire scenari di sviluppo del settore, delle relative esigenze conoscitive e di possibili strumentazioni.

I tavoli tematici al momento individuati sono 19 (tavola 2).

Tavola 2: Settori ed aree tematiche

SETTORE / PORTFOLIO	AREA TEMATICA / TAVOLO TEMATICO	ARGOMENTI
Statistiche sociali - Portfolio IF “individui e famiglie”	<b>POPOLAZIONE E FAMIGLIA; CONDIZIONI DI VITA E PARTECIPAZIONE SOCIALE</b>	Censimento della popolazione e delle famiglie; Elettore e spese delle famiglie; Elettore e separazioni e divorzi; Popolazione e disagio sociale e discriminazione; demografiche; Qualità dei servizi di pubblica
	<b>SALUTE, SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE</b>	Attività di sorveglianza e prevenzione; Mortalità; Ospedalizzazione; Registri; Salute, società e servizi assistenziali; Sistema sanitario nazionale
	<b>ISTRUZIONE E FORMAZIONE</b>	Educazione degli adulti; Esiti occupazionali; Istruzione professionale; Istruzione scolastica; Istruzione, formazione professionale e
	<b>LAVORO E SISTEMA DEI TRASFERIMENTI MONETARI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI</b>	Contrattazione collettiva e contrattazione di lavoro; Domanda di lavoro, forze lavoro, integrazione dei disabili nel mercato del lavoro e forze lavoro: mercato del lavoro: imprese, posti vacanti e ore di lavoro; osservatorio sul mercato del lavoro; Guida; Politiche del lavoro e qualità del lavoro; Prestazioni pensionistiche; Professioni e inidoneità; Retribuzioni, reddito e costi
	<b>GIUSTIZIA E SICUREZZA</b>	Attività notarile; Criminalità, tossicodipendenza; penitenziaria; Minori; Monitoraggio amministrativi; Procedimenti penali; F
Statistiche economiche - Portfolio UE “unità economiche e istituzioni”	<b>INDUSTRIA, COSTRUZIONI E SERVIZI: STATISTICHE STRUTTURALI E TRASVERSALI</b>	Attività Agenzia delle Dogane e CCIAA; servizi; Cessioni e acquisti di beni e servizi economici delle imprese; Esportazioni e importazioni; Indicatori e standard del commercio internazionale; innovazione e servizi Ict; Struttura e dati
	<b>PRODUZIONE INDUSTRIALE</b>	Produzione industriale; Fatturato e ordini
	<b>COSTRUZIONI</b>	Edilizia; Opere pubbliche
	<b>COMMERCIO</b>	Transazioni ed esercizi di commercio
	<b>SERVIZI FINANZIARI</b>	Assicurazioni, servizi finanziari privati

	<b>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E ISTITUZIONI PRIVATE</b>	Bilanci consuntivi; Customer Satisfactions; Rappresentanze diplomatiche, uffici elettorali; Spese del personale nella Pubblica Amministrazione; Spese della Pubblica Amministrazione.
Statistiche territoriali e ambientali - Portfolio UG “unità geografiche territoriali”	<b>AMBIENTE E TERRITORIO</b>	Agenti fisici e fenomeni naturali; Attivazione; Integrazione informazioni territoriali; dati statistici; Monitoraggio e qualità di servizi idrici; Pressione ambientale; Rischio.
	<b>TRASPORTI E MOBILITÀ</b>	Trasporto marittimo e fluviale, ferroviario; Incidentalità stradale; Spese e fatturazioni.
	<b>TURISMO E CULTURA</b>	Domanda e offerta turistica; Archivi; Archeologiche; Risorse e attività culturali; Stampa, mass media e nuovi media; Uscite.
	<b>AGRICOLTURA, FORESTE E PESCA</b>	Censimento dell'agricoltura; Coltivazioni biologiche; Foreste; Mezzi di produzione; sistema agro-alimentare; Pesca; Strategie agricole; Zootecnia.
Contabilità nazionale e analisi integrate - Portfolio CE “conti economici e analisi integrate”	<b>CONTI NAZIONALI E TERRITORIALI</b>	Conti ambientali e altri conti satellitari; amministrazioni pubbliche; Conti nazionali per settore istituzionale; Conto.
	<b>STATISTICHE SUI PREZZI</b>	Prezzi al consumo e parità del potere d'acquisto; industriali e costi di costruzione; Prezzi dei servizi.
Valutazione delle politiche e benessere - Portfolio da definire	<b>BENESSERE E SOSTENIBILITÀ</b>	
	<b>PREVISIONI E VALUTAZIONE DELLE POLICY</b>	

## 7. I NUMERI DEL PIANO. PRIME EVIDENZE

Di seguito vengono fornite alcune evidenze dei risultati del processo di pianificazione con riferimento al complesso delle iniziative proposte per il triennio 2017-2019<sup>5</sup>. I dati relativi ai fabbisogni finanziari, espressi dalle strutture organizzative, sono in corso di validazione da parte della Direzione Generale ai fini della predisposizione del Bilancio di previsione.

Per il PST sono state proposte dalle strutture **593** iniziative con un impegno di personale pari a **2.131** full time equivalent (FTE), di cui il 76% si riferisce alle iniziative continuative dell'Istituto e il 24% alle iniziative progettuali di tipo "agile" e "strutturale". Nel paragrafo 7.1 viene fornita una sintesi dei dati relativi ai Programmi strategici e alle altre viste strategiche (obiettivi generali e dimensioni della balanced scorecard); il paragrafo 7.2 illustra la distribuzione delle iniziative e del personale sui Portfoli, di cui sono sommariamente descritti i contenuti; il paragrafo 7.3 riporta la sintesi per struttura organizzativa e mostra alcuni dati relativi all'utilizzo trasversale delle risorse.

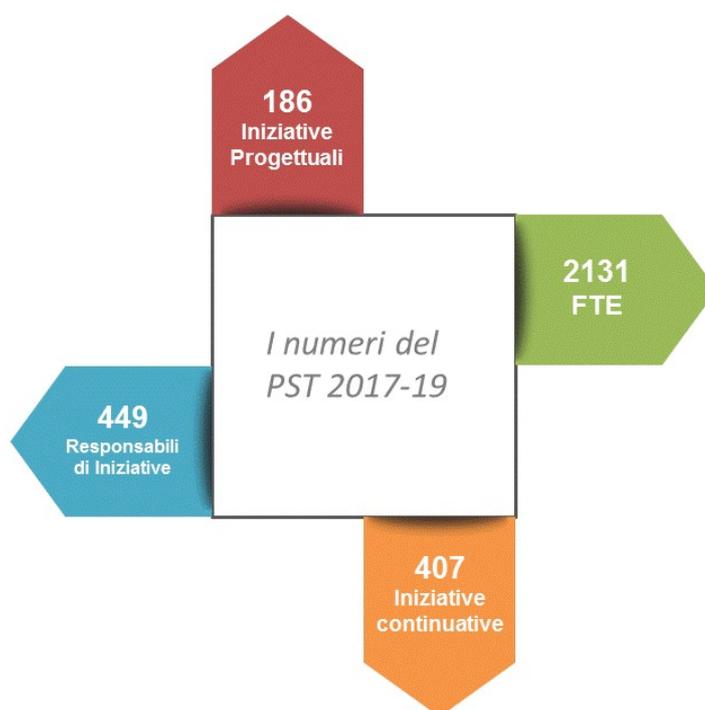


Figura 6: I numeri del Piano

<sup>5</sup> **Nota metodologica.** Le tavole sono generate a partire dai dati presenti nel sistema pmo.istat.it alla data del 25 ottobre 2016 ed elaborate dalla Direzione DCPS. Per agevolare la lettura, l'analisi viene proposta per il primo anno di programmazione (2017).

Ai fini del calcolo degli FTE (full time equivalent) viene considerato pari ad un FTE un dipendente allocato sulle iniziative per un totale di 261 giorni in un anno. Ai fini della quadratura degli FTE sono state ritenute accettabili percentuali di impegno comprese tra 90 e 110 %.

## 7.1 Sintesi dei dati per Programma

La tavola 3 mostra, per ogni Programma strategico, il numero di progetti correlati, nonché l'impegno di personale previsto per il triennio. Il personale impiegato nel 2017 sulle iniziative progettuali "strutturali" rappresenta ad oggi il 7% della forza attiva in Istituto; il dato mette in evidenza che da un lato i Programmi aggregano iniziative già "mature" e quindi con un significativo *effort* di personale (ad esempio PG1, PG2, PG4), dall'altro abbiamo in corso processi di *start up* che nel 2017 sono focalizzati all'impostazione delle attività. Le collaborazioni tra le strutture rispetto alle iniziative progettuali "strutturali" potranno essere rafforzate nei prossimi cicli di pianificazione.

La tavola 4 propone una prima analisi secondo le dimensioni della balanced scorecard. Ne emerge una distribuzione delle iniziative e del personale coerente con la percezione di un preponderante impegno sulla produzione e sui processi trasversali

**Tavola 3: Distribuzione dei progetti e del personale sui Programmi strategici. PST 2017-2019**

Programma	N° progetti	Personale (FTE)	
		v.a.	%
PG1. Costruzione del sistema integrato dei Registri	8	64,7	43,4
PG2. Rilevanti ampliamenti Conoscitivi	6	21,7	14,5
PG3. Sviluppo della ricerca metodologica e tematica	3	9,1	6,1
PG4. Maggiore Solidità e Sicurezza	6	20,8	13,9
PG5. Migliore Informazione e Comunicazione	3	13,4	9,0
PG6. Piena Digitalizzazione dei dati e dei processi	2	3,3	2,2
PG7. Sviluppo delle Competenze e Responsabilità	3	16,0	10,8
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>149,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

**Tavola 4: Distribuzione delle iniziative per dimensione strategica. PST 2017-2019**

Dimensioni strategiche	Iniziative		Personale (FTE)	
	v.a.	%	v.a.	%
01. Produzione	375	63,2	1.075,6	50,5
02. Relazioni esterne	56	9,4	259,9	12,2
03. Processi	150	25,3	765,1	35,9
04. Benessere organizzativo e competenze	12	2,0	30,5	1,4
<b>Totale</b>	<b>593</b>	<b>100</b>	<b>2.131,1</b>	<b>100</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

## 7.2 Sintesi dei dati per Portfolio e struttura organizzativa

La tavola 5 illustra la distribuzione delle iniziative proposte per il triennio di riferimento secondo il Portfolio e la struttura organizzativa; il numero totale di iniziative è raffrontato con quanto previsto nel Piano 2016-2018 – Aggiornamento Anno 2016. Dal raffronto non emergono significative differenze nel numero totale di iniziative previste che evidenziano ancora un certo livello di granularità<sup>6</sup>. Ciò che tuttavia si sottolinea, rispetto al 2016, è la contrazione delle iniziative relative ai Portfoli di produzione (IF, UE, UG, CE): le strutture responsabili hanno provveduto ad accorpamenti mirati alla razionalizzazione degli output per tutte quelle iniziative facenti riferimento ai lavori PSN. Di contro, per i Portfoli relativi ai servizi trasversali e di governance (CD, IT, ME, RD, CS, SG) si nota un aumento del numero delle iniziative. Il dato è coerente con una maggiore definizione delle attività rispetto all'aggiornamento 2016 in cui l'Istituto si trovava nella fase di transizione al nuovo modello. Permane la necessità di definire meglio le iniziative della rete territoriale nell'ottica di valorizzare ed integrare l'azione su territorio dell'Istituto.

**Tavola 5: Distribuzione iniziative per portfolio e struttura organizzativa. PST 2017-2019 e Piano 2016**

Portfolio/Macrostruttura	DCPS	DGEN	DIPS	DIRM	PRES	Totale Istat	Totale Istat 2016
[CD] Comunicazione e diffusione				38		38	34
[CE] Conti economici e analisi integrate			60	1		61	76
[CS] Coordinamento strategico	21			14	7	42	36
[IF] Individui e famiglie			122			122	149
[IT] Informatica				54		54	35
[ME] Metodologie				28		28	25
[RD] Raccolta dati				62		62	52
[SG] Servizi generali		54		14		68	59
[UE] Unità economiche ed istituzioni			67			67	73
[UG] Unità geografiche territoriali			50	1		51	58
<b>Totale Istat</b>	<b>21</b>	<b>54</b>	<b>299</b>	<b>212</b>	<b>7</b>	<b>593</b>	<b>597</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

Le tavole 6 e 7 riportano, rispettivamente, per Portfolio e per struttura organizzativa, il numero delle iniziative previste con l'impiego di personale e il numero di responsabili individuati. Si evidenzia che nella tavola 6 il numero dei responsabili di iniziativa è superiore rispetto alla tavola 7 in quanto ogni responsabile di iniziativa può esserlo su Portfoli diversi. L'impiego medio del personale per iniziativa risulta pari a 3,6 FTE.

<sup>6</sup> Il numero di iniziative complessivo è tuttavia sensibilmente ridotto rispetto ai cicli di pianificazione precedenti (nel PST 2015-2017 per l'anno 2015 erano previste 1.289 linee di attività).

Tavola 6: Iniziative, personale e responsabili per Portfolio. PST 2017-2019

Portfolio	N° Iniziative	Personale (FTE)	N° Responsabili	FTE per Iniziativa	Responsabili per Iniziativa
	A	B	C	B/A	C/A
[CD] Comunicazione e diffusione	38	162	34	4,3	0,9
[CE] Conti economici e analisi integrate	61	155	48	2,5	0,8
[CS] Coordinamento strategico	42	118	35	2,8	0,8
[IF] Individui e famiglie	122	284	89	2,3	0,7
[IT] Informatica	54	227	39	4,2	0,7
[ME] Metodologie	28	109	26	3,9	0,9
[RD] Raccolta dati	62	356	52	5,7	0,8
[SG] Servizi generali	68	364	59	5,3	0,9
[UE] Unità economiche ed istituzioni	67	235	39	3,5	0,6
[UG] Unità geografiche territoriali	51	122	40	2,4	0,8
<b>Totale Portfolio</b>	<b>593</b>	<b>2.131</b>	<b>461</b>	<b>3,6</b>	<b>0,8</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

Tavola 7: Iniziative, personale e responsabili per struttura organizzativa. PST 2017-2019

Macrostruttura	Struttura	N° Iniziative	Personale (FTE)	N° Responsabili	FTE per Iniziativa	Responsabili per Iniziativa
		A	B	C	B/A	C/A
DCPS	DCPS	21	75,2	19	3,6	0,9
DGEN	DCAA	14	89,3	13	6,4	0,9
	DCRU	16	108,2	16	6,8	1,0
	DGEN	24	112,2	21	4,6	0,9
<b>DGEN Totale</b>		<b>54</b>	<b>309,7</b>	<b>50</b>	<b>5,7</b>	<b>0,9</b>
DIPS	DCAT	50	120,6	39	2,4	0,8
	DCCN	41	110,3	31	2,7	0,8
	DCSE	67	235,5	39	3,5	0,6
	DCSS	120	275,7	86	2,3	0,7
	DIPS	21	54,5	21	2,6	1,0
<b>DIPS Totale</b>		<b>299</b>	<b>793,7</b>	<b>216</b>	<b>2,6</b>	<b>0,7</b>
DIRM	DCDC	26	125,0	22	4,8	0,8
	DCIT	54	226,9	39	4,2	0,7
	DCME	28	108,6	26	3,9	0,9
	DCRD	33	170,8	28	5,2	0,8
	DIRM	71	303,5	44	4,3	0,6
<b>DIRM Totale</b>		<b>212</b>	<b>934,9</b>	<b>159</b>	<b>4,4</b>	<b>0,7</b>
PRES	OIV	3	4,0	1	1,3	0,3
	PRES	4	13,7	4	3,4	1,0
<b>PRES Totale</b>		<b>7</b>	<b>17,7</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>0,7</b>
<b>Totale</b>		<b>593</b>	<b>2.131,1</b>	<b>449</b>	<b>3,6</b>	<b>0,8</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

### 7.3 Distribuzione del personale

Le tavole 8, 9 e 10 illustrano l'allocazione del personale sulle iniziative. Nella tavola 8 emerge che la metà del personale dell'Istituto è allocato su 1 – 2 iniziative. Nella tavola 9 la gran parte del personale dell'Istituto è impiegato su iniziative di tipo continuativo (76%) mentre solo il 24% su iniziative progettuali di tipo “agile” e “strutturale”. Le collaborazioni tra le strutture, in termini di trasversalità dell'impiego del personale, sono aumentate rispetto al Piano 2016 (tavola 10) a dimostrazione di un processo in fase di evoluzione e progressivo consolidamento.

**Tavola 8: Distribuzione del personale sulle iniziative. PST 2017-2019**

N° Iniziative	N° Personale allocato	% Personale allocato
1	623	29,24
2	556	26,09
3	381	17,87
4	212	9,94
5	139	6,52
>=6	246	11,54

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

**Tavola 9: Personale (FTE) per tipologia di iniziativa. PST 2017-2019**

Macrostruttura	Personale (FTE)			
	Iniziative continuative	Iniziative progettuali "agili"	Iniziative progettuali "strutturali"	Totale
DCPS	42,2	24,7	8,3	75,2
DGEN	250,7	38,4	20,6	309,7
DIPS	590,3	151,0	52,4	793,7
DIRM	716,0	151,3	67,6	934,9
PRES	16,3	1,4		17,7
<b>Totale</b>	<b>1.615,5</b>	<b>366,7</b>	<b>149,0</b>	<b>2.131,1</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

Tavola 10: Distribuzione delle collaborazioni trasversali di personale nelle iniziative. PST 2017-2019 e Piano 2016.

Macrostruttura	Struttura	N° Iniziative 2017	N° Iniziative 2016
<b>DCPS</b>	<b>DCPS</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
DGEN	DCAA	10	1
	DCRU	7	3
	DGEN	14	3
<b>DGEN Totale</b>		<b>31</b>	<b>7</b>
DIPS	DCAT	13	7
	DCCN	9	4
	DCSE	3	10
	DCSS	24	10
	DIPS	15	10
<b>DIPS Totale</b>		<b>64</b>	<b>47</b>
DIRM	DCDC	18	10
	DCIT	8	7
	DCME	6	4
	DCRD	22	21
	DIRM	22	5
<b>DIRM Totale</b>		<b>76</b>	<b>47</b>
<b>PRES</b>	<b>PRES</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Totale</b>		<b>187</b>	<b>108</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016

Nella tavola 11 vengono rappresentate le iniziative per classi di FTE e confrontate con il dato dell'aggiornamento al piano 2016. Si evidenzia uno spostamento dalla classe 0 – 1 verso le classi successive.

Tavola 11: Iniziative per classi di FTE. PST 2017-2019 e Piano 2016.

Classi FTE	N° Iniziative 2017	N° Iniziative 2016
[0-1]	95	155
[1-2]	123	113
[2-3]	112	99
[3-4]	67	54
[4-5]	46	38
[5-6]	50	40
[6-7]	24	26
[7-8]	16	13
[8-9]	15	18
[9-10]	16	12
>10	29	29
<b>Totale</b>	<b>593</b>	<b>597</b>

Fonte dati: elaborazioni da PPMO al 25/10/2016