

Il cambiamento dell'Istat: a che punto siamo?

Enrico Giovannini – aprile 2010

Missione

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

Visione

L'Istat intende essere un'amministrazione innovativa, che si impegna al servizio della collettività, valorizzando la professionalità e l'integrità del proprio personale, creando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente. L'Istat rispetta la privacy dei rispondenti, protegge la confidenzialità dei dati ricevuti e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente. L'Istat è orientato alla ricerca della massima efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, promuove lo sviluppo del Sistan e la collaborazione con gli altri enti del Sistema Statistico Nazionale e della pubblica amministrazione, con il mondo della ricerca e con la società civile, anche allo scopo di accrescere la cultura statistica. L'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo e collabora con gli altri soggetti del sistema statistico internazionale.

Introduzione

Come già sapete, molte iniziative previste dal Piano e breve termine, e non solo, sono state avviate o sono in corso. Benché esse siano considerate apprezzabili da molti, percepisco in alcuni un senso di disorientamento legato al loro numero o alla mancanza di un quadro unificante nel quale riconoscere il ruolo di ognuna. Poiché la condivisione degli obiettivi rappresenta un elemento chiave del successo di un'istituzione come l'Istat, in questo documento cercherò di fornire un quadro di sintesi di ciò che sta avvenendo, anche allo scopo di ricevere commenti ed osservazioni.

Questo documento non illustra i tanti progetti di carattere gestionale e scientifico che sono in corso di realizzazione, i quali costituiscono gran parte dell'attività dell'Istituto, ma spero possa aiutare a definire una visione più coerente di ciò che sta accadendo sul piano dell'organizzazione, nonché i motivi che guidano certe azioni e determinano la loro tempistica. Ciò non vuol dire che l'attenzione degli organi di governo sia unicamente concentrata sugli aspetti organizzativi, senza attenzione agli aspetti di carattere strategico relativi all'attività statistica e di ricerca. A questi sarà dedicato un documento apposito, costruito a partire dalla definizione del programma strategico triennale (PST).

La *governance* dell'Istituto

Nei mesi scorsi molta attenzione è stata dedicata alla riflessione sull'assetto complessivo dell'Istituto, anche per far fronte ai cambiamenti imposti dalle recenti normative sul funzionamento delle amministrazioni pubbliche. Dobbiamo infatti riconoscere che l'Istituto sconta un certo ritardo nell'adeguamento delle sue regole interne e della sua organizzazione all'evoluzione della normativa sulle pubbliche amministrazioni (basti pensare che il suo regolamento di organizzazione risale a dieci anni fa). Come qualcuno ha detto, l'Istat ha vissuto tale evoluzione cercando di evitare di esserne condizionata, operando aggiustamenti marginali, ma senza affrontare alcuni nodi di fondo, che ora sono venuti al pettine tutti insieme: obblighi di riforma dettati, nei modi e nei tempi, da normative esterne, crisi di bilancio a causa di tagli di proporzioni non assorbibili con strumenti ordinari, messa in mora per lo stato inadeguato degli ambienti di lavoro, code contrattuali che creano tensioni interne sono solo alcuni degli elementi che spiegano non solo la complessità della situazione, ma anche il senso di instabilità che molti percepiscono. A tutto ciò si aggiunge l'attesa per le decisioni che la nuova Presidenza proporrà in tema di assetto organizzativo.

Di fronte a questa situazione, come ho già spiegato più volte, bisogna evitare di farsi prendere dall'attivismo a tutti i costi, ma applicare le nostre capacità analitiche ed organizzative per identificare i problemi a cui possiamo dare risposta, scegliere le soluzioni più appropriate, disporre gli interventi nella giusta sequenza e, soprattutto, condividere al massimo la strategia che guida il cambiamento, ben sapendo che i frutti di tutto ciò verranno colti nel medio periodo.

Mettere mano alla *governance* di un Istituto come il nostro non è un'operazione agevole, soprattutto quando la macchina non solo è in corsa, ma non può permettersi di rallentare. Per questo vari passi sono stati intrapresi in questi nove mesi, anche se i tempi di alcuni di essi non sono stati quelli previsti inizialmente. In particolare:

- gli **Atti di Organizzazione Generale** (AOG) esistenti sono stati rivisti sia per chiarire alcune ambiguità dei testi precedenti, sia per razionalizzare l'organizzazione.
- Il **decreto di riordino dell'Istat** rappresenta, pur nei limiti imposti dalla delega concessa al Governo, un'occasione fondamentale per rafforzare l'Istituto. Il testo contiene:
 - l'introduzione nell'ordinamento statistico italiano dei principi della statistica internazionale ed europea;
 - il rafforzamento del ruolo dell'Istat all'interno del Sistan attraverso un migliore utilizzo a fini statistici della modulistica amministrativa;
 - il riconoscimento del ruolo dell'Istat nella formazione statistica, attraverso la "Scuola superiore di statistica e analisi sociale ed economica";
 - l'introduzione della dirigenza amministrativa e l'istituzione della dirigenza tecnica, chiarendo una volta per tutte alcune ambiguità che hanno caratterizzato per vari anni la situazione dell'Istat;
 - maggiore flessibilità nella determinazione della pianta organica, superando le rigidità esistenti finora ed assimilando l'Istat agli altri enti di ricerca.

- Il Consiglio ha concluso **l'analisi critica dell'attuale regolamento di organizzazione**, così da definire le linee che dovranno essere utilizzate per l'adeguamento di quest'ultimo tenendo conto del decreto di riordino, delle normative sviluppate nell'ultimo decennio in materia di funzionamento delle amministrazioni pubbliche e di valutazione del personale, nonché dell'esperienza maturata dagli organi di governo dell'Istituto.
- Il **Comitato di Direzione** ha ripreso la sua attività dopo cinque anni, confermandosi luogo chiave di discussione e condivisione sulle strategie e le azioni che riguardano l'intero Istituto.
- La **Conferenza dei Capiservizio** ha ripreso la sua attività dopo vari anni di mancata convocazione, stimolando un dialogo fruttuoso tra i dirigenti di servizio ed azioni volte a formulare proposte per il miglioramento del funzionamento dell'Istituto. Incontri periodici sono anche organizzati tra il Presidente ed i responsabili delle unità operative e strutture assimilate,
- È stato riavviato il **Comitato Innovazione e Ricerca**, luogo di elaborazione e condivisione di strategie orientate all'innovazione di processo e di prodotto in campo statistico. Il Comitato sovrintenderà anche ai progetti di R&S europei, per cui si stanno definendo regole volte a velocizzare le procedure di preparazione e gestione ed ad assistere meglio i dirigenti delle strutture di produzione. Al Comitato innovazione riporteranno una serie di organi collegiali ad orientamento tecnico, quali:
 - il **Comitato Qualità**, istituito con il compito di sovrintendere alle attività connesse allo sviluppo ed all'applicazione del nuovo "Quality framework" dell'Istituto;
 - il **Comitato di redazione delle collane scientifiche dell'Istituto**, recentemente rilanciato, con il compito di promuovere le collane editoriali di tipo scientifico (Rivista, working papers, etc.); ;
 - il **Comitato informatico** ed il costituendo **Comitato per la metodologia**, ambedue funzionanti secondo uno schema "a rete" con il coinvolgimento degli esperti della materia operanti in tutte le strutture dell'Istituto. Come il primo contribuisce alla definizione del piano generale degli investimenti in ICT, il secondo svilupperà un piano generale degli investimenti metodologici.

Tutti questi interventi configurano, a normativa data, un'evoluzione dell'organizzazione preesistente verso un modello in cui, ferma restando la responsabilità individuale dei dirigenti nell'adottare le azioni di loro competenza, coesistono e collaborano tra di loro:

- **Organi di governo (Presidente e Consiglio)**, i quali esercitano i poteri di indirizzo, programmazione e controllo;
- **Organi collegiali** (Comitato di Direzione, Comitato Innovazione, ecc.) in cui si condividono idee e si forma la volontà del top management, successivamente resa operativa attraverso atti di gestione e di indirizzo;
- **Strutture specifiche** (direzioni, servizi, ecc.) alle quali è affidata la gestione delle risorse ed il conseguimento dei risultati;

- **Reti di esperti** (metodologi, informatici, ecc.) le quali possono massimizzare la circolazione delle informazioni e l'elaborazione di buone pratiche, favorendo la definizione di linee strategiche e la loro messa in pratica.

In questo quadro, altri passi restano da compiere nei prossimi mesi, quali:

- l'implementazione delle norme sulla valutazione del personale, così come previsto dalla cosiddetta "riforma Brunetta";
- l'adozione degli atti richiesti dal decreto di riordino e la definizione del nuovo regolamento di organizzazione;
- la ricostituzione del Comstat e del Consiglio;
- l'ulteriore revisione degli AOG, che definiranno l'assetto organizzativo dell'Istituto;
- la definizione della nuova pianta organica.

Nel frattempo, la struttura della programmazione è stata profondamente innovata. In particolare:

- una ricognizione dello **stato di adempimento degli obblighi nazionali e comunitari** è stata condotta per guidare le scelte strategiche di allocazione delle risorse;
- una struttura chiara e condivisa di **obiettivi strategici e obiettivi a breve termine** è stata definita e posta alla base della programmazione annuale e triennale;
- la **programmazione annuale** è stata ridefinita, migliorando la trasparenza del piano e attribuendo responsabilità chiare ai diversi livelli dirigenziali nella definizione delle attività da svolgere. Nel corso del 2010 verranno apportati alcuni cambiamenti a questo processo sulla base dei suggerimenti ricevuti dai dirigenti, così da rendere lo strumento utile ai diversi livelli di governo e di gestione dell'Istituto, compresi i dirigenti dei servizi.

Innovazioni verranno ora introdotte nella **programmazione triennale**, così da semplificare il processo, ricondurre a unità la programmazione generale (compreso il Programma statistico nazionale) e quelle settoriali (informatica, risorse umane, comunicazione ed editoria, ecc.), migliorare la pianificazione dell'acquisizione di beni e servizi (su questo tema è in corso una riflessione specifica che condurrà ad innovazioni per minimizzare le disfunzioni che mettono a rischio le attività di produzione) e consentire di adottare in modo condiviso scelte strategiche relative alla distribuzione delle risorse.

In questi mesi si è cercato, a quadro normativo e istituzionale dato, di costruire condivisione, dialogo, chiarezza e rispetto delle regole, tutti elementi indispensabili per una gestione adeguata di un ente come l'Istat. I dirigenti sono stati coinvolti come mai nel passato in varie forme di dialogo, al di là delle reti informali che pure svolgono una funzione importante per lo scambio di idee. Nessun modello di *governance*, infatti, può funzionare senza un coinvolgimento serio ed effettivo di chi è chiamato a gestire l'Istituto ai vari livelli e ad interagire con coloro i quali svolgono tale funzione. D'altra parte, non si può non notare la necessità di affinare tale dialogo, migliorandone l'efficacia e lo stile, evitando comportamenti contraddittori o controproducenti. Da questo punto di vista, il codice deontologico da sviluppare potrebbe aiutare a "mettere a punto" taluni aspetti problematici emersi in questi mesi.

La diffusione e la comunicazione

Molte iniziative del Piano a breve termine sono state avviate per migliorare significativamente la qualità del servizio prestato all'utenza esterna. Alcuni risultati sono già visibili, altri lo diventeranno nei prossimi mesi. In particolare:

- un nuovo e più ricco **calendario delle uscite** programmate (comunicati stampa, statistiche in breve, ecc.) è stato predisposto per il 2010, dando maggiore visibilità rispetto al passato ad uscite su temi sociali ed ambientali;
- il sito attuale è divenuto pienamente **bilingue**, compiendo un passo decisivo per consentire una maggiore utilizzazione dei dati prodotti dall'Istat da parte degli utenti di tutto il mondo;
- il piano per la **revisione del sito web** è stato definito, così da consentire il suo lancio alla conferenza nazionale di statistica di dicembre;
- il piano per il **ridisegno dei comunicati stampa** e la loro nuova piattaforma di diffusione (in stile wiki) è stato completato e sta per partire l'attività di implementazione, anch'essa da terminare per dicembre;
- la **strategia per le pubblicazioni cartacee** è stata definita, con l'abbandono di molti degli attuali prodotti e la concentrazione sulle Statistiche in breve, sulle pubblicazioni *flagship* (Annuario, Rapporto Annuale, Noi Italia, ecc.) e su quelle divulgative e scientifiche. Il piano diventerà pienamente operativo a partire dal 2011, quando verrà anche abbandonata l'attività di commercializzazione;
- il **data warehouse I.Stat** è in fase di completamento. Esso rappresenterà il canale privilegiato di rilascio dei dati, arricchiti da appropriati metadati e da avanzati strumenti di visualizzazione;
- il rilascio di **"Noi Italia"** è stato completato con la versione cartacea, realizzata con una veste editoriale profondamente innovativa e di grande efficacia. Nel corso del 2010 il processo di preparazione del prodotto verrà migliorato per accrescere l'interazione con tutte le strutture di produzione e migliorarne la qualità;
- la struttura del **Rapporto Annuale** è stata profondamente rivista, allo scopo di meglio rappresentare i temi chiave dell'anno su cui esso si concentra;
- è stata avviata un'**indagine sull'immagine esterna dell'Istat**, anche allo scopo di meglio calibrare le future campagne di comunicazione per i censimenti;
- a seguito della riflessione sul miglioramento della comunicazione interna sta per essere costituita una **rete interna per la comunicazione** che coinvolgerà tutte le strutture dell'Istituto allo scopo di migliorare la comunicazione interna, arricchire il sito Intranet e alimentare la **nuova newsletter Istat** che verrà lanciata prossimamente, orientata al pubblico sia interno che esterno;
- nell'ambito del progetto sulle celebrazioni del 150 anniversario dell'Unità d'Italia, oltre ad iniziative di carattere più prettamente scientifico, sono previsti **numerosi eventi gestiti dall'Istat** all'interno dei momenti chiave del programma nazionale delle celebrazioni, che consentiranno di presentare la ricchezza del patrimonio informativo dell'Istat al grande pubblico;

- è stato costituito un nucleo che definirà un **progetto per la promozione della cultura statistica** nelle scuole. Il progetto dovrebbe essere sostenuto da alcune fondazioni che si sono già dichiarate disponibili al riguardo;
- il 20 ottobre 2010 verrà celebrata la **giornata mondiale della statistica**, nel cui ambito l'Istituto sta programmando interessanti iniziative di diffusione e comunicazione;
- è in preparazione un **rapporto annuale sull'attività dell'Istat**, disegnato per dare conto, in modo sintetico e facilmente fruibile, ad un pubblico selezionato del lavoro svolto dall'Istituto;
- è stato definito un piano per migliorare la **comunicazione interna e organizzativa**.

Tutte queste iniziative dovrebbero produrre numerosi benefici, quali:

- la maggiore efficacia della diffusione e comunicazione esterna (aumento dell'offerta informatica, miglioramento della tempestività e della fruibilità, ecc.), condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per un aumento del valore aggiunto fornito dall'Istat al Paese;
- un cambiamento significativo dell'immagine dell'Istituto sia all'interno delle istituzioni, sia nel grande pubblico, con benefici effetti sulla fiducia nei confronti dell'Istat e sulla considerazione della statistica ufficiale, anche da un punto di vista delle risorse da destinare ad essa;
- l'abbattimento dei costi di rilascio dell'informazione per le strutture di produzione e di diffusione e, quindi, l'aumento dell'efficienza interna ed un conseguente risparmio di risorse;
- una migliore comunicazione interna.

L'anno 2011, in cui a) tutti i nuovi strumenti di comunicazione e diffusione diventeranno pienamente operativi, b) l'Istat sarà fortemente presente nelle celebrazioni per il 150 anniversario dell'Unità d'Italia, c) verranno avviate le iniziative per la scuola e d) partirà la campagna di comunicazione per i censimenti, dovrebbe quindi segnare il punto di svolta per l'immagine esterna dell'Istituto.

Acquisizione e gestione delle risorse umane

Il tema della quantità e qualità delle risorse umane disponibili, nonché la loro gestione, è uno dei più importanti per il successo di un'organizzazione ed è certamente molto sentito da tutto il personale. Pur nella ristrettezza complessiva delle risorse disponibili, è stato dato un forte impulso alle azioni volte a:

- chiudere "code" pregresse nell'acquisizione e gestione delle risorse umane;
- rendere possibile l'acquisizione di risorse aggiuntive;
- migliorare il capitale umano di cui dispone l'Istituto e la soddisfazione sul lavoro.

Nel primo ambito si segnalano i seguenti risultati:

- chiusura della contrattazione sulle **indennità del personale**;
- **stabilizzazione** di tutto il personale residuo e assunzioni di idonei (40 in totale);

- definizione di un piano per il ricorso alle **liste di idoneità** di concorsi a I, II e III livello, per complessivi 82 posti. Si è ora in attesa della risposta del Dipartimento per la Funzione Pubblica;
- avvio delle commissioni ex art. 15 per i **passaggi a I e II livello**;
- chiusura di un accordo sui **passaggi di livello ex art. 54** e per i criteri da seguire per le future selezioni;
- chiusura di un accordo sulle **indennità di valorizzazione professionale**, per complessivi 42 posti;
- aumento dei compensi per **docenza interna**.

Si tratta ora di avviare la contrattazione decentrata sull'applicazione dell'ultimo contratto collettivo, nonché di affrontare altre tematiche ritenute importanti per un miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

Per ciò che concerne l'acquisizione di nuove risorse, le seguenti azioni sono state intraprese:

- accelerazione dei **reclutamenti con contratto a termine** e delle procedure per l'acquisizione di collaboratori su specifici progetti;
- definizione del **piano di acquisizioni di personale** a valere sui 20 milioni di euro messi a disposizione dell'Istat per le attività coperte da regolamenti e per la contabilità nazionale;
- definizione del **piano concorsi 2010-2012**, che prevede l'attivazione di procedure di reclutamento per I, V, VI e VII livelli nel corso del 2010 (per complessive 170 unità). I bandi sono in fase di preparazione, con priorità data ai I livelli;
- formulazione di un nuovo **regolamento per l'acquisizione di collaboratori esterni** (la relativa procedura è in corso di definizione);
- avvio di uno studio per **migliorare le procedure di reclutamento**, anche attraverso l'adozione dell'*e-recruitment*.

Tra la metà del 2010 e lo stesso periodo del 2011 l'Istituto dovrebbe espandere significativamente la sua forza lavoro, non solo per fronteggiare il picco derivante dalle attività censuarie, ma anche per le attività correnti, il tutto naturalmente condizionato dalle disponibilità economiche.

Infine, per migliorare il capitale umano e la soddisfazione sul lavoro, anche grazie all'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro, le seguenti iniziative sono state realizzate o avviate:

- è stata realizzata la prima **consultazione completa dei dirigenti** per raccogliere proposte allo scopo di migliorare il funzionamento dell'Istituto. Le proposte formulate sono ora oggetto di riflessione da parte di vari gruppi di discussione;
- è stata condotta la prima **rilevazione sulla soddisfazione** del personale. Le criticità identificate saranno ora affrontate con azioni mirate;
- gli **Uffici Regionali** hanno prodotto proposte per un miglioramento della loro organizzazione e dei rapporti con gli uffici romani, le quali sono ora all'esame della Conferenza dei capiservizio;

- il progetto per la **banca dati competenze** sta avanzando, nella consapevolezza che la sua disponibilità dovrebbe consentire un salto di qualità nell'utilizzo ottimale delle risorse disponibili;
- una proposta per un nuovo accordo quadro sulla **mobilità interna ed esterna del personale** è stata presentata ai sindacati. In attesa del nuovo accordo, una nuova procedura è stata predisposta dall'Amministrazione a quadro normativo dato e diventerà presto operativa;
- la "**valutazione a 360 gradi**" dei dirigenti è stata avviata e verrà messa in pratica nei prossimi mesi su un primo gruppo di dirigenti, prima di divenire pratica comune nell'Istituto;
- il **piano di formazione 2010** è stato approvato, con un investimento nettamente superiore a quello tipico di altre pubbliche amministrazioni ed un significativo cambiamento di enfasi a favore della formazione dei dirigenti.

L'insieme dei risultati ottenuti e delle azioni avviate dovrebbe consentirci di conseguire un miglioramento della situazione attuale, anche se va riconosciuto che il clima interno dell'Istituto resta difficile e molto conflittuale. Molto si deve ancora fare, come ad esempio concordare su nuovi criteri da porre alla base dei concorsi, così da valorizzare adeguatamente le diverse tipologie di lavoro svolte in Istituto, in particolare l'impegno sui processi produttivi. Va certamente recuperato uno spirito di corpo che, anche a giudicare dai giudizi espressi nel corso dell'indagine di soddisfazione, si è andato perdendo col tempo. Il Comitato di direzione discuterà presto una proposta per l'organizzazione della convention.

Il funzionamento del Sistan e la sua riforma

Per affrontare i punti di debolezza del Sistema statistico nazionale e migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività Istat al servizio del Sistema, negli ultimi mesi sono state adottate le seguenti azioni:

- **miglioramento del Programma statistico nazionale**, già accolto con grandi apprezzamenti dal Comstat, dalla Commissione di Garanzia e dal gruppo tecnico della Conferenza Unificata;
- miglioramento dell'**analisi della domanda di informazione statistica** e della correlata offerta, superando la confusione rilevata nel passato;
- definizione di un **nuovo statuto dei Circoli di Qualità**, ai fini del loro potenziamento, accompagnata da un piano per la riduzione del loro numero, così da favorire l'integrazione delle diverse aree tematiche;
- revisione della relazione al Parlamento, per meglio comunicare gli impegni e i risultati ottenuti;
- approvazione da parte del Comstat del **Codice italiano della statistica ufficiale**. Disegnato sulla falsariga di quello europeo, il Codice prevede principi stringenti sulle modalità di svolgimento della funzione statistica da parte degli enti Sistan, nonché procedure di verifica da parte dell'Istat e sistemi di *peer review*. Il Codice può rappresentare un passo in avanti decisivo per il miglioramento del Sistan ed il rafforzamento del ruolo dell'Istat come garante della qualità del Sistema.

La nuova Direzione per lo sviluppo ed il coordinamento del Sistan e della rete territoriale è stata creata per rafforzare ulteriormente l'impegno dell'Istat verso il Sistema, mettendo gli uffici regionali dell'Istat al centro di questo processo. Inoltre, l'assegnazione alla Direzione dei compiti di implementazione del Codice e di

coordinamento della modulistica amministrativa a fini statistici, oltre che di altri progetti specifici che implicano importanti relazioni istituzionali con il resto del Sistema, rende evidente la necessità che tutto l'Istat lavori in un'ottica Sistan, prestando alla Direzione la propria capacità tecnica ed organizzativa ed evitando duplicazioni di funzioni.

La pubblicazione del prossimo Giornale del Sistan, il quale contiene articoli dei principali attori istituzionali del Sistema, a partire dal Ministro Brunetta, rappresenta l'avvio del processo di Riforma del d. lgs 322/89 tante volte annunciato. Per dare seguito all'intenzione del Governo, condivisa da molte altre istituzioni, di procedere con la Riforma è stata definita una roadmap, condivisa dal Comstat, che dovrebbe concludersi alla fine dell'anno con la predisposizione di una bozza di legge delega da sottoporre al Parlamento. L'Istat sosterrà il processo con la messa a disposizione della propria struttura organizzativa per assicurare che il processo di preparazione della proposta assicuri un dibattito aperto ed approfondito.

La gestione del rischio

Come indicato nello slogan per il 2010, è necessario "mettere in sicurezza" l'Istituto e le sue attività al più presto. Di conseguenza:

- è stato definito il piano per la messa in **sicurezza delle piattaforme informatiche**, il quale si sta ora mettendo in pratica;
- sta partendo la Commissione per l'**audit sulla strategia informatica**, che concluderà i suoi lavori entro la fine dell'anno;
- è stata definita la strategia per l'analisi delle **revisioni dei dati statistici** prodotti dall'Istat, così da valutare la loro robustezza ed eventualmente adottare le azioni necessarie per aumentarla;
- è stata definita ed avviata la serie di audit sulla **qualità dei processi statistici**, i quali suggeriranno gli interventi da adottare processo per processo;
- è stato definito il piano dei lavori pubblici per **mettere in sicurezza le sedi dell'Istituto**, anche se ristrettezze di bilancio e difficoltà operative stanno rallentando la sua realizzazione;
- è stato avviato un progetto per la definizione del sistema di **risk management** dell'Istat;
- nell'ambito delle procedure per l'**acquisizione dei beni e servizi** si sta ponendo un'enfasi particolare per definire le azioni da intraprendere in casi di emergenza, così da massimizzare la loro efficacia;
- si sta procedendo con i lavori per l'**ammodernamento delle sedi** ed è stato firmato il contratto per la sede di via dell'Oceano Pacifico, la quale si renderà disponibile al termine dell'estate;
- il Consiglio ha dato nuovi indirizzi all'Amministrazione per ciò che concerne la **sede unica**.

Come chiaramente indicato nel recente seminario sull'argomento, introdurre una cultura di gestione del rischio richiede tempo e comporta un profondo cambiamento di mentalità. Gestire il rischio è qualcosa di profondamente diverso dalla gestione delle emergenze continue, attività sulla quale sembrano impegnate così tante risorse dell'Istat. Gestire il rischio comporta una migliore analisi dei processi in partenza ed un

investimento per assicurarsi che tutti i dirigenti acquisiscano coscienza della complessità dei processi e delle procedure, si scambino tempestivamente l'informazione utile per evitare crisi inattese, definiscano "piani B" e procedure per il loro impiego. In altre parole, richiede la consapevolezza che ad ognuno è chiesto di mettere l'Istituto in sicurezza e che la gestione del rischio è uno dei compiti chiave di un dirigente.

Servizi trasversali e generali

Accanto alle azioni ricordate, altri progetti sono stati avviati per migliorare la qualità dei servizi generali. Ad esempio, nei prossimi mesi entrerà nel vivo il progetto per il protocollo informatico ed il miglioramento della gestione documentale, il quale dovrebbe significativamente aumentare l'efficienza delle segreterie e, quindi, di tutto l'Istituto. Un'attenzione particolare verrà posta al miglioramento dei servizi di natura amministrativa che impattano sul personale (ad esempio, la liquidazione delle missioni).

Più in generale, la razionalizzazione operata recentemente dal Consiglio ha toccato prevalentemente strutture di produzione e la Direzione Generale, mentre nei prossimi mesi si valuteranno le opportunità di miglioramento dell'organizzazione delle direzioni "trasversali" del Dipartimento (DCMT, DCET e DCCE) e delle stesse strutture dipartimentali.

Analogamente, la scelta di spostare le relazioni internazionali presso la Presidenza esprime l'importanza che tale aspetto deve assumere per tutto l'Istituto, in termini di integrazione culturale ed operativa dei processi di produzione, nonché di ricerca metodologica ed applicata in un'ottica europea. Anche in questo caso, il decreto di riordino rafforza il ruolo dell'Istat nel Sistema Statistico Europeo, e quindi richiede nuovi strumenti di gestione ed indirizzo.

Proprio allo scopo di migliorare la gestione delle attività in un'ottica "trasversale", ai direttori sono state affidate responsabilità di particolari obiettivi a breve termine che coinvolgono più direzioni. In questo modo si intende aumentare la capacità dell'Istituto di operare secondo una logica "matriciale", identificando criticità ed opportunità che possano condurre a miglioramenti dell'organizzazione.

Conclusioni

A fronte di una forte domanda di cambiamento che ho trovato al momento del mio arrivo, mi sento di affermare che l'Istituto sta lavorando intensamente per realizzare un significativo salto di qualità in molti ambiti di attività. D'altra parte, l'esigenza di innovazione e cambiamento si scontra spesso con il carico di lavoro che gran parte dei dirigenti e del personale già fronteggia con un forte spirito di abnegazione. Caricare ulteriormente i "soliti noti" con impegni aggiuntivi può diventare, oltre un certo limite, controproducente e inficiare lo stesso processo di cambiamento. Peraltro, alcuni processi vanno necessariamente modificati in modo sequenziale, mentre in altri casi la definizione delle linee di intervento richiede tempo per l'analisi preliminare.

L'unico modo per superare i colli di bottiglia è quello di allargare la base costituita dagli "agenti del cambiamento", operando per migliorare la produttività del lavoro e la qualità del servizio reso a tutti i

livelli. Questo non è un generico invito a fare meglio, ma l'elemento cardine sul quale costruire un Istituto capace di realizzare la sua *mission* secondo la visione che ci siamo dati.

Da questo punto di vista, l'apertura e l'orientamento all'innovazione, la cultura organizzativa orientata alla condivisione dell'informazione, alla chiarezza degli obiettivi e all'ottenimento del risultato, nonché alla valutazione dei merito, la collaborazione con enti esterni, il dialogo con l'utenza sono gli aspetti sui quali costruire l'Istat di oggi e del futuro. Peraltro, un Istituto come l'Istat si esprime non solo attraverso i suoi prodotti, ma anche mediante i valori che pratica e comunica all'esterno. Con la prossima costituzione della "Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche" l'Istat avrà la possibilità di contribuire alla formazione della futura classe dirigente del Paese, trasmettendo non solo conoscenze di natura tecnica, ma anche quei principi di indipendenza, etica professionale e qualità posti alla base del Sistema Statistico Europeo e ora esplicitamente, grazie al decreto di riordino, anche dell'attività dell'Istituto.

Da parte mia, confermo l'impegno a fare il massimo per impiegare al meglio questo anno per porre le basi di un Istat più forte, più efficiente ed efficace, meno vulnerabile. Ciò contribuirà, sono sicuro, ad accrescere la qualità dei prodotti e la soddisfazione per il lavoro svolto, i due parametri su cui, alla fine, si misura la grandezza di un'istituzione.