

# Progetto di modernizzazione dell'Istat

## *Executive Summary*

L'evoluzione del modello organizzativo dell'Istat è principalmente giustificata dai forti impulsi provenienti dall'esterno dove le nuove tecnologie hanno riscritto le regole della produzione e della comunicazione, ponendo nuove e impegnative sfide agli Istituti Nazionali di Statistica (INS). I tradizionali modelli di rilevazione basati sull'acquisizione diretta dei dati dalle fonti (cittadini e imprese) attraverso le rilevazioni e i censimenti sono messi in discussione per l'impatto, a volte troppo invasivo, sui rispondenti, che influisce sull'abbassamento dei tassi di risposta. Emerge la spinta a disegnare e a utilizzare registri statistici, essenzialmente derivati dalle fonti amministrative con meccanismi di alimentazione nel continuo basati esclusivamente su flussi telematici.

Anche l'assetto organizzativo interno dell'Istat presenta alcuni aspetti meritori di attenzione. L'esistenza di strutture organizzative (gli attuali Dipartimenti dell'Istituto), quasi autosufficienti sotto il profilo delle risorse (*silos*), non appare controbilanciata da un sistema di governance in grado di assicurare omogeneità di azione, di trasmettere in modo completo le linee di sviluppo strategiche indicate dal Presidente e di promuovere la ricerca di efficienza nell'Istituto.

Se, da una parte, numerose iniziative internazionali e interne in corso si muovono nella direzione dell'ammodernamento dei processi statistici (sotto il profilo metodologico, tecnologico e della struttura delle informazioni), dall'altra, le trasformazioni in corso hanno riguardato solo in misura ridotta l'assetto organizzativo.

La centralizzazione dei servizi di tipo *corporate* è stata compiuta in misura parziale e solo a livello di Dipartimento (non di Istituto); nel complesso, è stata realizzata una combinazione non completamente strutturata tra un modello funzionale (servizi comuni nel Dipartimento DIQR e nella Direzione Generale) e uno divisionale (Dipartimenti tematici).

Le innovazioni già introdotte nell'attuale sistema per la generalizzazione di alcuni strumenti (ad esempio, il Portale delle imprese) e servizi costituiscono un'importante base di partenza. Tuttavia, l'innovazione è ancora per la maggior parte all'interno di *silos* organizzativi (con *know-how* locale o verticale) che non facilitano il riuso delle risorse, inducendo duplicazioni e scarsa omogeneità delle soluzioni, spesso sviluppate *ad hoc*, con interoperabilità limitata e conseguente bassa capacità di sfruttare pienamente le diverse opportunità tecnologiche.

Questi limiti sono resi più evidenti dalla frammentazione in oltre 300 unità organizzative elementari diverse (unità operative, uffici, progetti) e dalla complessiva debolezza della governance di sistema, che rende difficilmente accessibili i servizi generali disponibili e spinge a dotarsi di servizi simili a livello locale, in maniera ridondante.

Si sente l'esigenza di imprimere al cambiamento un'accelerazione, al fine di allinearsi con le rapide trasformazioni del mondo esterno. La riforma deve rappresentare un'evoluzione piuttosto che una rivoluzione, capitalizzare le esperienze compiute e valorizzare le risorse esistenti in termini di conoscenze e competenze.

Il nuovo modello organizzativo si prefigge di:

- ✓ accelerare il processo di evoluzione dei meccanismi di produzione delle statistiche che devono essere rapidamente adeguati al contesto che cambia e 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.

I Paesi del Nord Europa e gli Istituti Nazionali di Statistica dove l'uso di registri statistici è più avanzato rappresentano il principale punto di riferimento. In queste realtà le direzioni tematiche (statistiche sociali, economiche, ambientali) hanno assunto la responsabilità del mantenimento dei registri di base (popolazione, imprese, catastale-spaziale) e dei relativi registri satellite. Questo assetto organizzativo ha agito da stimolo all'industrializzazione complessiva dei processi produttivi in misura molto maggiore di quanto non accada in un sistema basato su linee di produzione indipendenti. In questa prospettiva, gli INS hanno accentrato le funzioni trasversali (metodologie, informatica, etc.) e, in molti casi, anche la raccolta dei dati attraverso un sistema unitario.

Il nuovo assetto organizzativo, predisposto in base alla *Business Architecture* dell'Istituto e al modello dei registri statistici, si fonda su tre elementi:

1. linee di produzione modellate sui registri;
2. unica struttura di supporto;
3. governance forte e strutturata.

Il modello prevede due poli:

- ✓ Produzione statistica;
- ✓ Servizi trasversali.

Le strutture organizzative del polo di Produzione statistica sono responsabili di curare l'aggiornamento/creazione delle variabili del Sistema dei registri e di integrare i dati con l'informazione prodotta attraverso rilevazioni/indagini.

Il polo dei Servizi trasversali fornisce, invece, tutti i servizi necessari per la Produzione, sia quelli di tipo specialistico sia quelli di tipo generale, e costituisce la Macchina operativa dell'Istituto, il cui operare è regolato da *Service Level Agreement (SLA)* per identificare in modo chiaro e inequivocabile tutte le responsabilità di processo.

Ogni polo porta avanti attività di ricerca e di innovazione finalizzate al proprio miglioramento ed essenziali a garantire l'evoluzione nel tempo del sistema e la sua capacità di rispondere a nuove sfide. Tali attività, scelte su base *corporate* con un meccanismo di *Portfolio Management*, saranno condotte adottando un approccio di *Project Management* comune a tutto l'Istituto e integrato con la Pianificazione strategica.

Una *task force* gestirà il progetto di modernizzazione e resterà attiva fino al completamento della fase di avvio. Per presidiare efficacemente i diversi profili di rischio del progetto (operativi, di immagine, reputazionali) saranno adottati un approccio evolutivo, un puntuale governo dei rischi e una particolare cura nella comunicazione.

Il progetto si svilupperà lungo due filoni di attività: la modifica della struttura organizzativa e la modifica del modello funzionale e dei dati.

Una volta definito nel dettaglio il nuovo modello di produzione statistica (organizzazione dei dati e dei processi) sarà elaborato un percorso di transizione.

In parallelo, saranno enucleati tutti i processi trasversali e di supporto da consolidare nella Macchina operativa e saranno messi in evidenza tutti i punti di contatto per definire gli accordi di servizio interni ed esterni (SLA).

Di seguito l'indice dei contenuti del Rapporto.

## 1. Le ragioni del cambiamento

- 1.1 Le iniziative in corso
- 1.2 I limiti della situazione attuale

## 2. Il nuovo modello

- 2.1 Obiettivi del nuovo modello
- 2.2 Metodo di lavoro
- 2.3 Best practice estere
  - 2.3.1 L'esperienza maturata nell'uso di dati amministrativi
  - 2.3.2 L'organizzazione dei processi produttivi
  - 2.3.3 Gli aspetti di governance
- 2.4 La Business Architecture dell'Istat
- 2.5 Il modello dei dati
- 2.6 Il nuovo modello organizzativo
  - 2.6.1 Il polo di Produzione statistica
  - 2.6.2 Il polo dei Servizi trasversali (la Macchina operativa)
  - 2.6.3 La governance

## 3. Il progetto di cambiamento

- 3.1 Principi generali
  - 3.1.1 Gradualità: evoluzione vs. rivoluzione
  - 3.1.2 Governo dei rischi di progetto
  - 3.1.3 Comunicazione (interna ed esterna)
- 3.2 La governance di progetto vs. la governance di Istituto
  - 3.2.1 Il responsabile di progetto
  - 3.2.2 Il team di progetto
  - 3.2.3 Il piano di azione e il monitoraggio
- 3.3 I cantieri del progetto
  - 3.3.1 La modifica del modello funzionale (partendo dall'esistente) e del modello dei dati
  - 3.3.2 La modifica della struttura organizzativa
- 3.4 I quick win
  - 3.4.1 Quick win rispetto alle spese
  - 3.4.2 Progetto pilota
- 3.5 Fattori abilitanti del modello a tendere
- 3.6 Programmazione di massima del progetto

## ALLEGATO A

Il modello di Business Architecture dell'Istat

## ALLEGATO B

La Pianificazione Strategica/Operativa

## ALLEGATO C

Analisi dell'organizzazione attuale

## ALLEGATO D

Organigrammi Paesi esteri

## ALLEGATO E

*Study visit* agli Istituti Nazionali di Statistica del Canada e dei Paesi Bassi

## ALLEGATO F

Il modello a tendere: l'integrazione delle viste dati, attività e ruoli

## ALLEGATO G

Proposte di strumenti per il governo dei servizi comuni e trasversali e delle relazioni tra le strutture

## ALLEGATO H

Documenti informativi forniti dai Dipartimenti dell'Istituto

H1/DICA - La riorganizzazione del DICA del 2012

H2/DICS - Organizzazione, attività e progetti innovativi del Dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche

H3/DICS - Innovazioni metodologiche e di processo di produzione per la stima delle variabili di conto economico delle imprese: Il frame-SBS

H4/DISA, DIQR – Progetto sull'armonizzazione delle strategie di campionamento delle indagini sociali

H5/DISA - L'ANagrafe Virtuale Statistica (ANVIS) e la reingegnerizzazione delle statistiche demografiche

H6/DIQR - Change Management della funzione informatica dell'Istat. Sintesi del progetto

H7/DGEN - Costi dell'Istituto