

IL PROGETTO TREND NELL'AMBITO DEL PROCESSO DI MODERNIZZAZIONE DELL'ISTAT

Alessandro Valentini¹

SOMMARIO

Il progetto Trend ha l'obiettivo di produrre informazioni statistiche sulle micro e piccole imprese di diverse regioni del Nord-Est e del Centro dettagliate per settore di attività economica e per territorio. Tale risultato viene perseguito grazie all'impiego dei dati acquisiti dalle organizzazioni di categoria delle imprese in occasione di operazioni amministrative varie quali la gestione della contabilità o il sistema delle paghe; all'infrastruttura informatica sviluppata per l'ingegnerizzazione di tutte le fasi di produzione; all'azione congiunta svolta da ormai molti anni da parte delle varie professionalità che hanno sviluppato i necessari strumenti operativi.

Il contributo che si fornisce nel presente paper è quello di inquadramento di Trend nell'ambito del recente processo di modernizzazione dell'Istat, illustrando l'esperienza delle sedi (Toscana, Marche e Umbria) in cui è strutturato l'Ufficio Territoriale Istat per il Centro. Tre sono gli assi portanti del progetto in linea con la modernizzazione in corso: 1) la trasversalità dei processi attivati, con conseguente accrescimento dell'efficienza; 2) l'incremento dei contenuti informativi (più informazioni statistiche per griglie territoriali più fini); 3) la piena valorizzazione degli archivi amministrativi (in integrazione con quelli statistici).

Dal punto di vista metodologico i processi attivati da Trend vengono inoltre configurati attraverso il modello di Business Architecture dell'Istat.

¹ Istat, Via Cesare Balbo, 16, 00184 Roma, e-mail: alvalent@istat.it.

1. Introduzione

Il progetto Trend consiste nella produzione trimestrale di serie storiche per settore di attività e provincia dei principali indicatori contabili (fatturato, retribuzioni, consumi, investimenti) relativi alle micro e piccole imprese ai fini della realizzazione di analisi congiunturali. Dopo un avvio differenziato per territorio, Trend è ormai da alcuni anni una realtà consolidata in varie regioni del Centro-Nord del Paese (Palmieri, 2016). Il progetto si è sviluppato inizialmente nelle Marche ma si è esteso rapidamente anche all'Emilia-Romagna, alla Toscana e più di recente all'Umbria. La sua valenza nell'ambito della statistica ufficiale è stata riconosciuta in maniera formale a partire dal 2011 grazie all'inserimento come studio progettuale del Programma Statistico Nazionale (PSN, codice IST-02344).

Alla base della realizzazione del progetto concorrono molteplici fattori, tra cui la disponibilità trimestrale dei dati contabili relativi alle imprese aderenti a Cna, la Confederazione nazionale dell'artigianato e della p.m.i., una metodologia di stima ormai robusta, una solida piattaforma informatica (da circa un anno evoluta in Tren2).

Di seguito viene illustrata l'esperienza, nell'ambito del progetto Trend, delle tre sedi (Toscana, Marche e Umbria) in cui è strutturato l'Ufficio Territoriale Istat per il Centro. La chiave di lettura che si propone è quella di piena integrazione nella nuova struttura organizzativa dell'Istat, che scaturisce dal recente processo di modernizzazione (Istat, 2016) avviato nel mese di Aprile 2016.

La modernizzazione ha infatti ulteriormente irrobustito il progetto sia dal punto di vista dell'impianto metodologico e dell'architettura organizzativa che con riferimento al contenuto tematico.

Infatti uno dei capisaldi del nuovo modello produttivo dell'Istat è quello di costruire registri statistici delle unità economiche e di garantire la piena integrazione tra archivi amministrativi e archivi statistici. Trend è pienamente allineato con questa logica consentendo da una parte di acquisire ogni trimestre le liste di unità economiche che usufruiscono dei servizi Cna² e di linkare tra loro i dati contabili corrispondenti alle singole unità, e dall'altra di produrre dati statistici utilizzando la base delle imprese inserite nell'archivio Asia (per dominio rappresentato da settore di attività, dimensione e provincia).

Il cambiamento è stato guidato anche dalla separazione delle funzioni di produzione da quelle di supporto alla produzione stessa sulla base di una cornice organizzativa unica, di tipo trasversale, che ha permesso di eliminare le ridondanze, realizzare economie di scala, incrementare l'efficienza delle operazioni svolte. Questo vale anche per Trend, per cui i processi attivati nell'ambito di ogni sede non sono di tipo *stovepipe* ma si integrano funzionalmente tra loro sulla base di una unica *governance*.

Per quanto concerne il contenuto tematico, si evidenzia il ruolo del progetto, che consente senza creare fastidio statistico sulle unità economiche di accrescere l'offerta statistica per il territorio, integrandola sia con riferimento ai settori di attività (sono possibili approfondimenti specifici per determinate tipologie di attività economiche) che nel dettaglio geografico (rilascio di output per domini sub-regionali).

In ultimo si rimarca che Trend è pienamente coerente con la *mission* delle sedi territoriali dell'Istituto. La coerenza riguarda innanzi tutto il contributo alle azioni di raccolta dati (nello specifico da fonti amministrative), sulla base del nuovo assetto organizzativo e strategico derivante dalla modernizzazione. Riguarda anche la tradizionale capacità delle sedi territoriali di identificare e razionalizzare i fabbisogni che promanano dagli *stakeholder* locali (in questo caso il mondo produttivo), nonché di rispondere in maniera interattiva a tali fabbisogni.

Il lavoro è strutturato come segue: nel paragrafo 2 si illustrano i principali aspetti di Trend e nel successivo (§ 3) i punti salienti della modernizzazione. I due paragrafi che seguono sono dedicati ad esaminare il legame di Trend con la modernizzazione in termini di posizionamento (§ 4) e di disegno delle relative attività (§ 5). Alcune considerazioni ulteriori chiudono il rapporto (§ 6).

² L'associazione fornisce servizi anche alle imprese non associate

2. Il progetto Trend: obiettivi, metodologia e organizzazione

Trend è al momento un osservatorio congiunturale sulla micro e piccola impresa, basato sull'acquisizione trimestrale dei dati contabili relativi alle imprese che usufruiscono dei servizi Cna, ritenute come rappresentative della realtà regionale della micro e piccola impresa, sulla base dell'ipotesi (verificata durante alcuni studi di fattibilità) che le imprese in essa contenute abbiano caratteristiche e comportamenti non dissimili in misura significativa dalle imprese che non usufruiscono di detti servizi dal punto di vista delle variabili indagate.

Trend nasce nelle Marche nel 2006 (TrendMarche, 2007) come strumento per gli operatori economici interessati all'andamento delle attività delle piccole e medie imprese della regione finalizzato a monitorare le dinamiche congiunturali e realizzare contemporaneamente approfondimenti settoriali e tematici sul mondo delle p.m.i., approfondimenti di particolare interesse ma scarsamente realizzabili in base ai dati d'indagine attualmente prodotti nell'ambito della statistica ufficiale (De Mitri et al, 2013). Per il particolare interesse riscosso dagli operatori, il progetto sin da subito si propone come obiettivo territoriale il Nord-Est-Centro del Paese. Al riguardo viene costituito un gruppo di lavoro che si pone come obiettivo la realizzazione di uno studio di fattibilità per altri contesti geografici (Palmieri, 2013). L'attività di Trend si estende quindi in Emilia-Romagna (2007) e in Toscana (2008). Più di recente (2015) anche l'Umbria è entrata a far parte del progetto, completando la copertura dell'Area centrale del Paese, in particolar modo con riferimento al territorio ascritto al progetto di macroregione centrale (Toscana, Umbria e Marche). (Brancalente, 2011; Alessandrini et al., 2016).

Il progetto è normato da specifiche convenzioni siglate tra l'Istat e le varie Confederazioni regionali di Cna, che hanno regolamentato anche la questione relativa al trattamento dei dati.

Per quanto concerne la fornitura dei dati, Trend produce per ogni intervallo trimestrale stime dei principali indicatori di performance (in primo luogo fatturato, consumi, retribuzioni, investimenti) delle imprese fino a 19 addetti. I domini di stima programmati per ogni regione sono molteplici a seconda del livello territoriale e/o settoriale oggetto d'analisi; sono composti attraverso un disegno campionario stratificato derivante dall'incrocio tra la classe dimensionale, settore di attività e provincia. Nei domini di output (risultati rilasciati) non è inclusa la classe dimensionale.

Le classi dimensionali sono tre: meno di 1 addetto, da 1 a 5 addetti, da 6 a 19 addetti. I settori di attività, (c.d. settori "nazionali"), che consentono di produrre stime a carattere sovraregionale, sono otto. In dettaglio: 1) attività manifatturiera; 2) costruzioni; 3) riparazione di autoveicoli e motocicli; 4) commercio all'ingrosso e al dettaglio; 5) trasporto e magazzinaggio; 6) servizi turistici; 7) servizi alle persone e alle famiglie; 8) altri servizi.

Nell'ambito di ogni regione, in base alla specificità del sistema produttivo, è possibile definire ulteriori settori in grado di ricostruire per somma i settori nazionali. E' questo per esempio, in Toscana, il caso della ripartizione del manifatturiero tra sei diversi comparti: 1a) alimentari e bevande; 1b) tessile e abbigliamento; 1c) pelli-calzature; 1d) legno-mobilità; 1e) meccanica; 1f) altra manifattura. In Emilia-Romagna sono stati definiti complessivamente 18 settori regionali, nelle Marche 17, in Toscana 15. In Umbria al momento ci si è conformati con la classificazione nazionale (8 settori).

I domini di output per ogni variabile corrispondono invece al totale regionale, al totale per settore di attività, al totale per provincia e all'incrocio provincia/settore. Le stime per ogni variabile economica vengono prodotte (trimestralmente) utilizzando come coefficienti di espansione per ogni strato il rapporto tra il numero di imprese in Asia e il numero di osservazioni contabili.

Ciascuna stima è corredata da un "semaforo" che ne fornisce l'affidabilità in termini di valore del coefficiente di variazione (*cv*). Il semaforo è *verde* se *cv* è inferiore al 30 per cento, è *giallo* se *cv* è compreso tra il 30 e 40 per cento, è *rosso* se *cv* è superiore al 40%.

Il numero di domini di stima e di output è riportato nella Tabella 1.

Tabella 1 – Domini di stima e domini di output per Regione

Regione	Settori	Province	Classi dimensionali	Domini di stima	Domini di output
Emilia-Romagna	18	9	3	486	190
Marche	17	5	3	255	108
Toscana	15	10	3	450	176
Umbria	8	2	3	48	27

Fonte: Nostre elaborazioni

Per quanto riguarda l'infrastruttura organizzativa, la Figura 1 riporta lo schema sinottico di funzionamento dell'architettura informatica. In sintesi le singole Cna delle varie regioni coinvolte nel progetto trasmettono con cadenza trimestrale i dati contabili relativi ai propri iscritti. Si tratta dei dati presenti nelle dichiarazioni Iva, nelle gestioni paghe, nei sistemi di contabilità. Una procedura informatica ad hoc acquisisce i vari database, li normalizza, realizza il linkage e produce le serie storiche degli indicatori. Al fine di produrre le stime il ruolo degli operatori Istat (c.d. "metodologi") è fondamentale. In primo luogo i metodologi imputano nella procedura sia i deflatori per settore di attività economica che i dati aggregati (estratti dagli archivi Asia) sul numero di piccole e micro imprese per dominio di stima. Poi è compito dei metodologi proporre al software eventuali interventi sulle variabili in termini di sostituzione delle unità, correzione di dati contabili *outlier* e così via. Una volta acquisiti e normalizzati i dati grezzi, per ogni trimestre viene prodotto un report contenente le serie storiche per ciascun indicatore e dominio di output. La lunghezza delle serie storiche è variabile a seconda della regione di riferimento. Per esempio in Toscana la serie inizia dal primo trimestre 2010 (base).

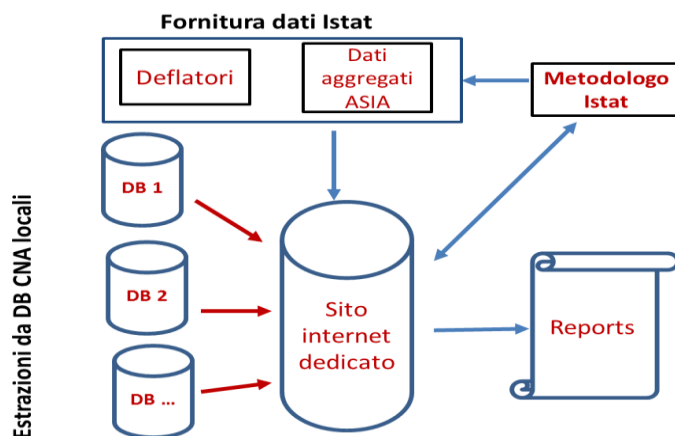
Nell'espletamento delle diverse fasi bisogna considerare l'apporto fondamentale della società Sixtema S.p.a.³, società di servizi ict del mondo Cna, e facente parte del mondo Infocert, che ha sviluppato il sito internet dedicato sulla base dei parametri condivisi con Istat. Più nel dettaglio Sixtema è una società che opera nell'ambito del settore informatico producendo software per l'adempimento degli obblighi fiscali, sistemi gestionali per le p.m.i., portali e siti web.

Nell'ambito di Trend il ruolo di Sixtema è quello di sviluppare e mantenere la piattaforma informatica attraverso la quale vengono caricati trimestralmente i dati contabili provenienti dagli archivi detenuti dalle varie Cna locali e mediante il quale sono prodotte le stime e le elaborazioni sulla base delle procedure fornite dall'Istat.

Grazie alla sinergia tra Sixtema e Istat, nel corso del 2016 l'impianto metodologico per il calcolo delle stime è stato ulteriormente affinato mediante il rilascio in esercizio di una nuova piattaforma informatica (c.d. Trend2) che include le operazioni di estrazione dei dati contabili direttamente dagli archivi delle varie sedi provinciali/sub-provinciali di Cna, le fasi di *smoothing* dei dati grezzi, la produzione delle stime per dominio. Alcune *utility* consentono di identificare le imprese con performance particolarmente distorte rispetto a quella media del dominio ed eventualmente di correggere eventuali vuoti informativi attraverso una procedura di imputazione.

³ Sixtema S.p.a. nel 2016 ha vinto il premio Smau Innovazione grazie alla piattaforma sulla quale è stato sviluppato anche il sistema Trend2.

Figura 1 – Schema sinottico dell'architettura informatica di Trend



Fonte: Nostra elaborazione

3. Il processo di modernizzazione dell'Istat

I recenti sviluppi del progetto Trend si sono sovrapposti in ordine temporale con il processo di modernizzazione da parte dell'Istat. La coincidenza non è casuale in quanto anche il progetto Trend, come l'Istat, ha perseguito negli anni obiettivi di efficienza attraverso la continua attenzione sia alla pertinenza degli output che al miglioramento dei processi di produzione. La sovrapposizione ha ulteriormente rafforzato la validità del progetto in quanto, come indicato sotto, gli assi portanti di Trend sono in linea con tutti gli obiettivi della modernizzazione e con il sistema di valori emerso dal Programma Strategico Triennale 2017-2019 (Istat, 2016b). Di seguito si riportano i principali assi del cambiamento nel modello di produzione utilizzato da parte dell'Istat in maniera tale da poter evidenziare, nel paragrafo successivo, tutte le interrelazioni con Trend.

Il progetto di modernizzazione dell'Istat è stato sviluppato verso la fine del 2014 ed avviato in concreto il 15.04.2016 con la variazione degli atti organizzativi interni. I capisaldi del progetto sono tre: a) la *Business Architecture*, che identifica il nuovo modello organizzativo; b) la funzione di produzione basata sul sistema dei registri; c) il rafforzamento della *governance* istituzionale.

Lo strumento della *Business Architecture* (BA) è un modello integrato di rappresentazione dei processi e delle attività che costituisce un linguaggio comune, indispensabile per intraprendere percorsi di innovazione congruenti e condivisi. La BA è una parte della metodologia più generale denominata *Enterprise Architecture* (EA), che individua i diversi elementi che compongono l'impresa e le modalità attraverso le quali interagiscono tra loro. La BA copre tutte le attività intraprese dall'Istituto per la produzione di output statistici, tra cui la parte concettuale, la progettazione, le risorse informative e le attività applicative, ed è caratterizzata da quattro aree omogenee chiamate *Business Lines* (BL). Maggiori dettagli sul modello di BA dell'Istat sono riportati nel Paragrafo 5.

La funzione di produzione dell'Istat è governata dal sistema di registri ed è svolta attraverso la rigida separazione rispetto alle altre componenti dell'Istituto. Più nel dettaglio la nuova struttura organizzativa dell'Istat prevede quattro poli principali:

- DGEN, la Direzione generale che comprende tutti i servizi di supporto giuridico-amministrativi (risorse umane, logistica, bilancio e contabilità analitica, affari legali);
- DCPS, la Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali, che comprende tutte le funzioni di supporto all'azione di *governance*;
- DIRM, il Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica, presso il quale sono consolidati tutti i servizi trasversali di supporto tecnico-scientifico (metodologia, informatica, raccolta e diffusione dati) e presso il quale

operano le sedi territoriali dell'Istituto come organismo di staff. La Figura 2 riporta la nuova "geografia" delle sedi territoriali (strutturate in 9 Uffici) a seguito della modernizzazione.

- DIPS, il Dipartimento per la produzione statistica, che si caratterizza per le sue aree tematiche (Individui, famiglie e censimento permanente; Unità economiche e istituzioni; Territorio, ambiente e agricoltura; Contabilità nazionale e analisi integrate) e per la sua modellazione organizzativa basata sul Sistema dei registri amministrativi.

Il terzo elemento fondante del cambiamento avvenuto internamente all'Istat è il rafforzamento della *governance*, garantito dal nuovo ruolo assunto dalla pianificazione strategica, ovvero quello di assicurare verso tutta la struttura gli impulsi provenienti dal vertice, sulla base di strategie ben definite, note a tutti e misurabili. La pianificazione integrata si concretizza nella definizione del *portfolio* delle iniziative sulla base di un approccio di *project* e *portfolio management* che identifica il processo di pianificazione completo e integrato che, a partire dalla definizione della strategia e degli obiettivi a livello di Istituto, costruisce un *portfolio* di iniziative coerente con gli obiettivi strategici.

Le iniziative sono continue (routinarie) o innovative. Quelle innovative vengono enucleate separatamente in maniera tale da evitare che pressioni derivanti dalla gestione delle attività correnti, legate a situazioni di emergenza o criticità contingenti, portino all'esaurimento di tutte le risorse disponibili, rallentando o impedendo la realizzazione delle iniziative di innovazione.

Il sistema di pianificazione strategica è in grado di supportare la scelta da parte degli organi di governo dell'Istituto dei progetti di innovazione più significativi nel lungo periodo e delle iniziative di miglioramento continuo, coerenti con gli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio, all'interno del processo di elaborazione del Piano strategico che rappresenta la declinazione su base pluriennale del portfolio. Trend si configura come una iniziativa continua, ovvero pienamente integrata nelle attività strutturali dell'Istat, che cade sotto la competenza del Servizio RMC, ovvero dell'Ufficio territoriale per la Toscana, le Marche e l'Umbria (Centro) per gli aspetti amministrativi, ma che è autonoma dal punto di vista funzionale. Per ciò che concerne la collocazione strategica (*portfolio*) al momento l'iniziativa è inserita nell'ambito della Raccolta Dati (RD), che include tutte le attività "di campo" nell'organizzazione e conduzione delle rilevazioni. E' in corso una riflessione interna in merito all'opportunità di spostare il portfolio di riferimento a CE, ovvero Conti Economici e Analisi Integrate, che probabilmente è più coerente dal punto di vista tematico.

Figura 2 – La "geografia" degli Uffici Territoriali Istat a seguito del processo di modernizzazione



4. Il posizionamento di Trend nell'ambito della modernizzazione

La filosofia attorno alla quale è stato sviluppato Trend si integra pienamente con il processo di modernizzazione dell'Istat. Anzi, le modifiche tecniche, metodologiche e organizzative apportate dalla modernizzazione irrobustiscono ulteriormente gli elementi portanti del progetto.

Il primo punto da tenere presente è la coerenza di Trend rispetto agli obiettivi del programma di modernizzazione, ovvero agli obiettivi generali (di lungo periodo) e a quelli intermedi.

Gli obiettivi generali sono due:

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

Gli obiettivi intermedi, che costituiscono la cornice di riferimento del sistema, sono invece quattro:

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

Come meglio specificato nella Tavola 2, Trend è coerente sia con gli obiettivi principali che con quelli intermedi, anche se con un livello di *intensità* diverso a seconda dei casi. La coerenza è massima (piena) con riferimento all'obiettivo generale di arricchimento dell'offerta ed della qualità delle informazioni statistiche proprio per effetto della finalità stessa del progetto, nato per garantire il pieno sfruttamento dei giacimenti informativi delle associazioni di categoria delle p.m.i.; questo vale anche con riferimento alla riduzione del disturbo statistico sui rispondenti. La coerenza è ottima anche con riferimento agli aspetti di miglioramento dell'efficienza e della qualità dei processi di produzione e all'impulso verso l'innovazione.

La coerenza rimane elevata anche con riferimento alle questioni inerenti lo sviluppo delle competenze del personale. Infatti, pur non essendo un obiettivo specifico di Trend, la valorizzazione del personale è tenuta in ampia considerazione all'interno del progetto.

Nel valutare la coerenza complessiva di Trend con il progetto di modernizzazione è necessario tenere conto anche del processo di pianificazione 2017-2019, nel cui ambito sono stati elaborati gli elementi di valore per l'Istat.








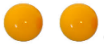

Tali punti derivano dalle tematiche emerse come prioritarie in fase di analisi del contesto interno ed internazionale, nonché attraverso un confronto di idee che ha interessato primariamente il management dell'Istituto ma anche tutto il personale. Per ognuno degli elementi di valore si riporta di seguito una breve descrizione e nella Tabella 3 la coerenza di ciascuno di questi con gli elementi fondanti di Trend:

- Fiducia: si intende la fiducia da parte dell'opinione pubblica e più in generale della collettività. Il suo mantenimento a valori elevati (e possibilmente la crescita nel tempo) rappresenta un elemento essenziale per poter ottenere i dati dai rispondenti e assicurare un uso consapevole e qualificato della produzione statistica.
- Partnership: si tratta dello sviluppo di politiche relazionali con i portatori di interesse che influenzano le scelte e le attività di produzione dell'Istituto a livello internazionale, europeo, nazionale e locale.
- Competitività: si intende accettare le sfide di altri soggetti che operano nell'ambito dell'offerta di informazioni statistiche. Queste possono essere "vinte" attraverso la qualità della produzione effettuata, la trasparenza dei processi, l'innovazione nei servizi.
- Tempestività: deve essere intesa in senso classico come capacità di ridurre i tempi di raccolta, elaborazione e rilascio dell'informazione statistica ma anche in un senso nuovo come saper rapidamente dare risposta alle esigenze degli utenti anche con strumenti innovativi e come necessità di cogliere con anticipo i nuovi bisogni dell'utenza.

- Competenze: si tratta delle competenze in termini di necessità professionali e loro sviluppo nell'Istat, nel Sistan e più in generale nella popolazione come cultura statistica.
- Responsabilità sociale: si tratta dell'impegno etico di gestione strategica dell'Istat, che include le azioni di benessere organizzativo rivolto al personale.
- Solidità e sicurezza: è lo sforzo per rinforzare e "mettere in sicurezza" il sistema, in cui rientrano anche tutte le azioni di tutela della riservatezza dei dati individuali.








Ancora una volta il progetto è coerente con i sette elementi di valore. La coerenza è completa con riferimento a elementi quali la fiducia, la partnership⁴, la tempestività, la solidità e sicurezza. E' leggermente più sfumata con riguardo alle competenze e alla responsabilità sociale, per le stesse motivazioni già espresse sopra.


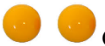

Tabella 2 – Coerenza di Trend con gli obiettivi (principali e intermedi) della modernizzazione

<i>Obiettivo</i>	<i>Coerenza</i>	<i>Caratteristiche di Trend coinvolte</i>
OBIETTIVI PRINCIPALI		
Arricchimento offerta e qualità informazioni statistiche		Sfruttamento di archivi amministrativi non Sistan per la produzione di stime di elevato livello qualitativo, tempestive, territoriali e settoriali sulla la micro e piccola impresa
Sviluppo politica di responsabilità sociale		Arricchimento delle competenze del personale coinvolto nel progetto
OBIETTIVI INTERMEDI		
Dare impulso allo sviluppo e sfruttamento dell'innovazione (metodologica, tecnica, organizzativa)		Utilizzo di tecniche di stima nuove e di una piattaforma altamente innovativa, che ha ingegnerizzato tutte le fasi di produzione e consente la condivisione on line fra i territori dell'ambiente di lavoro
Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane		Specializzazione del personale dedicato al progetto
Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti		Tutte le informazioni vengono raccolte da dati amministrativi, senza alcun onere sui rispondenti. E' allo studio un sistema di ulteriore valorizzazione degli archivi da cui i dati sono estratti
Migliorare efficienza e qualità dei processi di produzione		Il recente rilascio in esercizio di Trend2 soddisfa l'esigenza di processi di acquisizione dei dati, elaborazione e rilascio delle informazioni sempre più efficienti e documentabili in tutte le loro parti
<p>Fonte: nostre elaborazioni</p> <p>Legenda:  Piena coerenza;  Coerenza media;  Scarsa coerenza</p>		

⁴ Si ricordi a questo proposito che le associazioni di categoria delle pmi fanno parte del CUIS, Comitato composto dai principali utilizzatori istituzionali della produzione statistica ufficiale, che in sede di redazione del PSN ha il compito di orientare, appunto, le scelte di produzione in base alle esigenze concrete di governance del Paese ai vari livelli.

Tabella 3 – Elementi di valore (PST 2017-2019) e loro coerenza con il progetto Trend.

Elemento di valore	Coerenza in Trend	Azioni di miglioramento Trend in corso
Fiducia		Il progetto è in corso ormai da circa 10 anni e nel tempo è migliorato sotto il profilo tecnico e organizzativo secondo standard di crescita riconosciuti dagli interlocutori
Partnership		A livello territoriale viene attuata una strategia di consolidamento del rapporto con il sistema delle associazioni di categoria delle imprese, e in generale con gli attori istituzionali non pubblici ma ugualmente detentori di fonti amministrative di qualità
Competitività		L'offerta di informazioni statistiche sulla realtà della micro e piccola impresa a dettaglio territoriale è di particolare interesse per gli utilizzatori
Tempestività		I dati vengono rilasciati a solo 90 giorni circa dalla fine del trimestre di riferimento, inoltre c'è la massima attenzione alla richiesta dell'utenza, in particolare per quanto riguarda le ipotesi di realizzazione di un sistema di previsione
Competenze		Il progetto non è specificamente rivolto allo sviluppo di competenze interne ma certamente la diffusione dei metodi e delle tecniche adottate influisce anche su questo aspetto
Responsabilità sociale		L'iniziativa è in grado di generare valore per il Paese colmando un gap informativo non piccolo senza costi aggiuntivi per il sistema di produzione della statistica ufficiale, senza fastidio statistico per le unità indagate, e mettendo a coerenza e in produzione fonti preziose e altrimenti poco o per nulla utilizzate.
Solidità e sicurezza		Il processo di acquisizione e rilascio delle informazioni avviene nel pieno rispetto delle procedure di riservatezza dell'informazione statistica

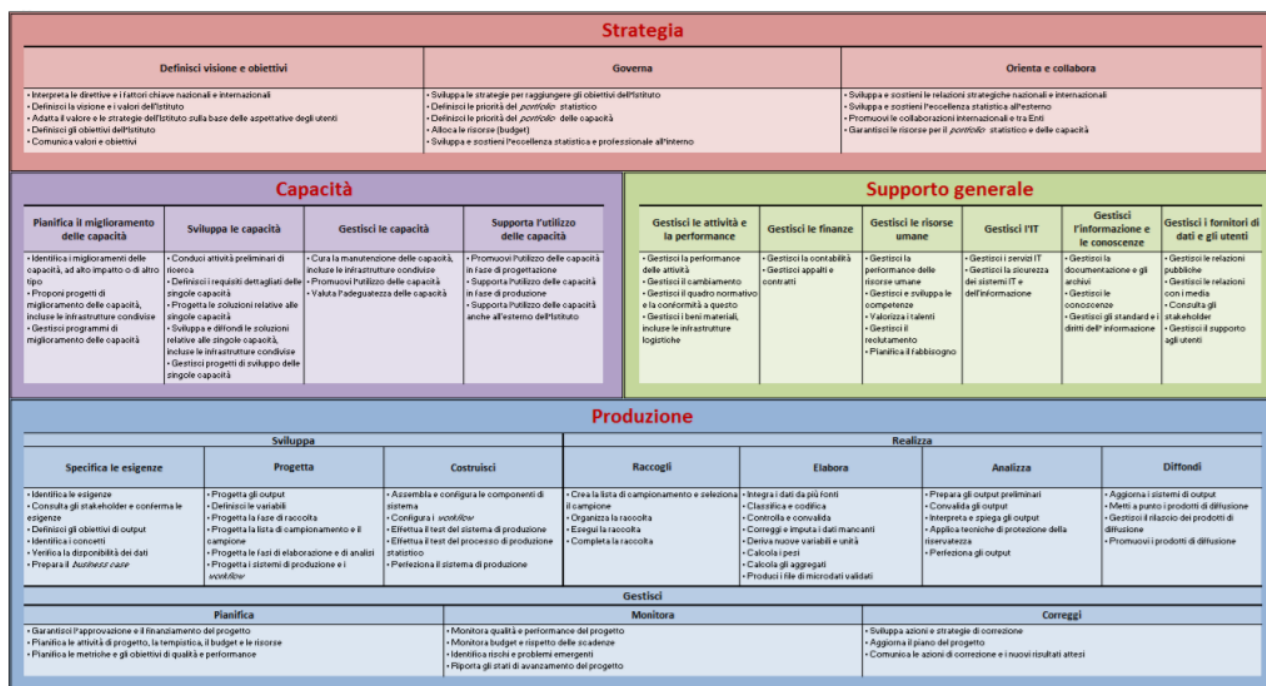
Fonte: nostre elaborazioni Legenda:  Piena coerenza;  Coerenza media;  Scarsa coerenza

5. Il disegno delle attività di Trend nel sistema di Business Architecture dell'Istat

L'elemento chiave della modernizzazione in atto all'interno dell'Istituto è rappresentato dalla Business Architecture (BA) dell'Istat, ovvero un modello integrato di rappresentazione delle attività e dei processi. Il modello di BA risulta essere sufficientemente generalizzato e quindi adattabile in vari contesti.

Il modello adottato dall'Istat (Barcaroli et al, 2014; Barcaroli et al, 2013) definisce quattro Business Lines (Strategia, Supporto generale, Capacità, Produzione). La Strategia definisce la visione generale dell'Istituto nel contesto esterno e in una prospettiva di alto livello e di posizionamento rispetto agli stakeholder nazionali e internazionali. Il Supporto generale identifica le funzioni di tipo trasversale (non statistiche, quali quelle amministrative, ecc...). La Capacità cura la gestione di tutti gli elementi necessari per rendere operative le altre linee di business (metodi, procedure, sistemi IT, ecc...). La Produzione identifica tutti i passaggi necessari per gestire, progettare e implementare i processi di produzione statistica producendo gli output identificati nell'ambito della Strategia, utilizzando le risorse messe a disposizione sia dalla Capacità che dal Supporto generale. I tre cardini della produzione sono: Sviluppa, Realizza, Gestisci. L'intero modello di BA è guidato da un sistema di principi decisionali (7) e di progettazione (9), che ne definiscono alcuni fattori strategici, in particolare il fatto che i processi statistici devono essere guidati dall'output e dai metadati. La Figura 3 riporta il modello di BA implementato in Istat.

Figura 3 – Il modello di Business Architecture dell'Istat



Fonte: Il modello di business architecture dell'Istat secondo il piano di modernizzazione.

Di seguito si riporta l'applicazione del modello BA nell'ambito del progetto Trend. Nella Figura 4 e nella Tavola 4 sono enucleati i principali aspetti di dettaglio. Per semplicità di lettura e di descrizione ciascuno degli aspetti è stato anche etichettato con un numero progressivo, da 1 a 17.

Il processo è iniziato con una richiesta di tipo pratico: il fabbisogno di dati congiunturali relativi alla piccola e micro impresa da parte sia degli studiosi che degli *stakeholder* a livello nazionale e locale (amministratori pubblici, associazioni di categoria, studiosi, ecc...). Questo fabbisogno ha portato, nell'ambito della *business line* strategica, una nuova istanza informativa. La trasposizione dell'intero processo Trend nel modello BA ha dato luogo a tre tipi di reazioni tra loro consequenziali. In primo luogo [1] è stato identificato esattamente il fabbisogno: la necessità di produrre tempestivamente informazione statistica di dettaglio territoriale e per settore di attività economica per le micro e piccole imprese. I dati devono essere a carattere trimestrale e relativi alle principali variabili economiche come fatturato, consumi e retribuzioni, nonché agli investimenti. Essi devono essere forniti a breve tempo dalla fine del periodo di riferimento. Circostanziato il fabbisogno, è stato presentato ed inserito nel PSN uno studio progettuale finalizzato a tale scopo. Accolta questa fase è stato aperto il "business case" [2], ovvero il governo delle attività da svolgere per poter in concreto produrre i dati. Si sono quindi attivate [3] le opportune relazioni con le varie strutture coinvolte.

In particolare i passaggi hanno riguardato sia le Capacità che il Supporto generale. In termini di Capacità sono state identificate primariamente le risorse umane [4] corrispondenti ai profili richiesti per la realizzazione del progetto. Ovvero principalmente personale di tipo "metodologo", dotato di capacità di trattamento e analisi dei dati. Di recente è stato messo a punto il *repository* delle competenze che permetterà nel prossimo futuro di identificare il personale in maniera più rapida. La gestione delle capacità ha riguardato anche l'infrastruttura tecnologica [5]. Non è stato possibile invece procedere alla reingegnerizzazione di procedure interne, mentre la soluzione scelta è stata quella di ricorrere alla piattaforma messa a disposizione dalla società Sixtema del mondo Cna (sviluppata congiuntamente con Istat). Il Supporto generale ha riguardato le attività tipicamente non statistiche, ovvero (non necessariamente in ordine) la gestione finanziaria, delle risorse umane e della piattaforma IT. La gestione finanziaria [6] riguarda l'aspetto economico relativo alle convenzioni attivate dall'Istat con le Cna territoriali (Toscana, Umbria, Marche, Emilia-Romagna): la gestione degli incassi, la contabilizzazione delle missioni e delle spese necessarie per

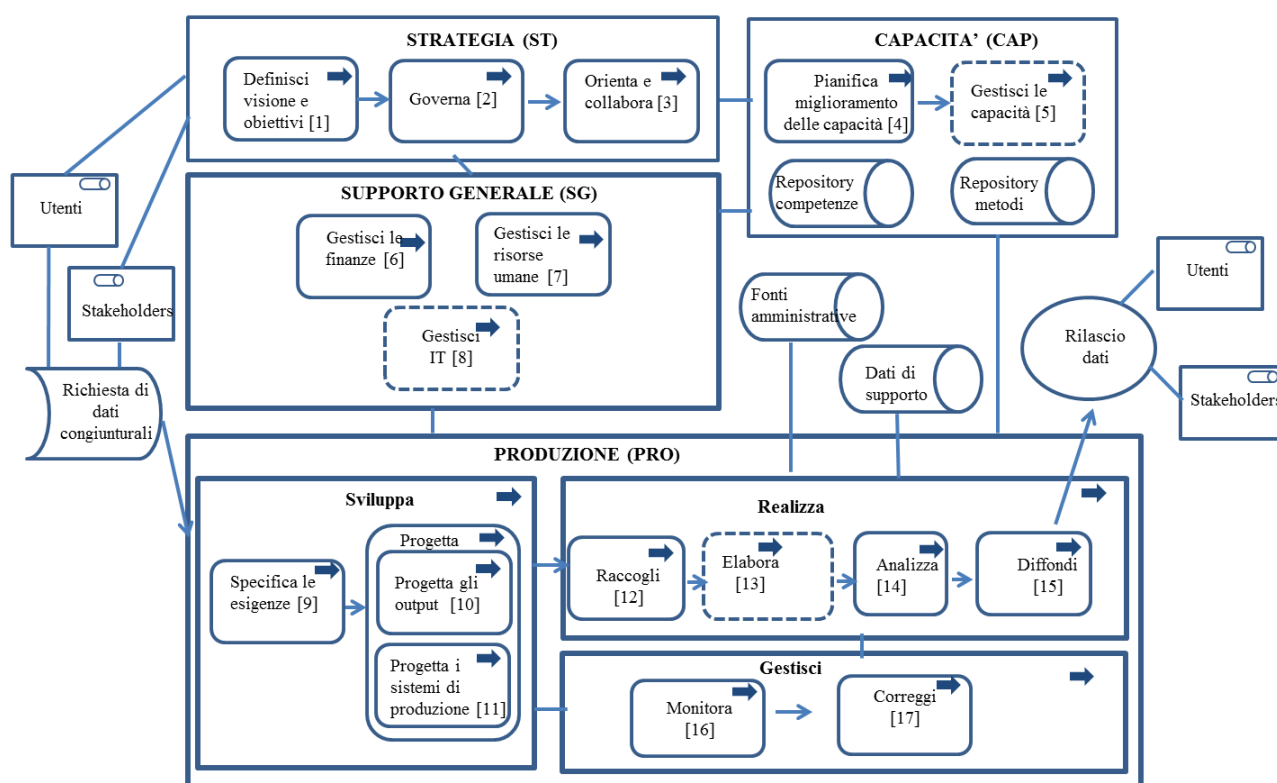
l'espletamento delle attività. La gestione delle risorse umane [7] afferisce all'assegnazione del personale al progetto, tenendo conto delle altre esigenze dell'Istituto. Come già detto, la soluzione IT scelta [8] è quella di ricorrere all'*esterno*, o meglio di gestirla congiuntamente con i fornitori di servizi ict delle associazioni di categoria partecipanti, in modo da avere un sistema integrato e condiviso che partisse direttamente dalla *fonte*, cioè dai database amministrativi di partenza, e che fosse gestito da esperti di questo specifico contesto.

A questo punto è stato possibile attivare il vero e proprio processo di Produzione, articolato nelle tre parti di Sviluppo, Realizzazione e Gestione. La fase di Sviluppo è attivata una volta soltanto, in fase di pianificazione del processo. Eventualmente lo Sviluppo è coinvolto nuovamente nel caso in cui si riscontrino, nel tempo, variazioni particolarmente significative nell'impianto stesso del progetto. I punti fondanti riguardano la concreta specifica delle esigenze e la progettazione operativa. Le esigenze [9] sono interconnesse con le richieste provenienti dagli *stakeholder* e dagli utenti e devono evidentemente essere trasposte in obiettivi concretamente realizzabili con le risorse e le tecnologie disponibili. Da qui alla fase *core* di progettazione. Progettazione degli output [10], che nel caso di specie si sono tradotti in tavole e grafici con indicatori trimestrali dei dati contabili per settore di attività e provincia. E poi progettazione dei sistemi di produzione [11] necessari per l'ottenimento di tali output. Questa fase è stata cruciale in Trend per definire sistemi in grado di soddisfare le esigenze espresse.

Completato lo sviluppo, inizia la fase di campo (Realizzazione), ripartita in quattro aspetti. In primo luogo la raccolta di dati [12] primariamente dalle fonti amministrative rappresentate dagli archivi locali delle varie Cna. Bisogna ricordare che una parte dei dati necessari per far girare il sistema deriva anche da fonti interne all'Istat: si tratta dei deflatori e del numero di imprese ASIA per settore di attività economica. Il secondo aspetto è quello di elaborazione dei dati [13], fino alla produzione delle stime. Questa fase è gestita all'esterno dell'Istat dalla società Sixtema sulla base dei parametri di progettazione forniti⁵. Segue la fase di analisi [14] di specifica pertinenza dei metodologi per valutare la completezza e la coerenza dei risultati. In ultimo la diffusione [15] delle tabelle e dei grafici prodotti alla collettività (utenti e *stakeholder*). La realizzazione è strettamente interconnessa con la gestione dell'intero processo in termini di monitoraggio [16] e di eventuali interventi correttivi [17] in corso d'opera in caso di bisogno.

⁵ Le routines di stima sono mutate direttamente dal software generalizzato Geneseees realizzato da Istat proprio per elaborare stime e calcolare i relativi errori campionari.

Figura 4 – Trend nell'ambito dello schema concettuale della Business Architecture Istat



Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 4 – Descrizione dei micro-processi di Trend nell'ambito del modello di BA Istat

Numero	Business line	Descrizione
[1]	ST	Identificazione esatta del target, delle variabili e dei territori sulla base delle richieste provenienti dagli utenti e dagli stakeholder
[2]	ST	Presa coscienza della richiesta. Apertura del business case
[3]	ST	Attivazione delle relazioni con le strutture coinvolte
[4]	CAP	Identificazione delle necessarie risorse umane (anche attinte dal relativo repository delle competenze)
[5]	CAP	Identificazione delle competenze IT e metodologie, anche tratte dal repository metodi. Questa fase è gestita in collaborazione con la società Sixtema
[6]	SG	Gestione delle convenzioni attivate con riferimento al progetto.
[7]	SG	Assegnazione del personale al progetto
[8]	SG	Infrastruttura informatica dedicata (fase gestita all'esterno dell'Istat dalla società Sixtema)
[9]	PRO	Analisi di dettaglio delle esigenze di stakeholder e utenti e definizione delle relative specifiche operative
[10]	PRO	Progettazione dei format attraverso i quali verrà effettuato il rilascio delle informazioni
[11]	PRO	Progettazione del funzionamento dei sistemi di produzione dei dati, coerenti con l'output previsto
[12]	PRO	Inizia la fase di realizzazione con la raccolta dei dati attraverso gli archivi amministrativi delle associazioni di categoria locali
[13]	PRO	Fase elaborativa svolta dal software prodotto dalla società Sixtema, sulla base dei parametri forniti dall'Istat
[14]	PRO	Analisi dei dati sul campo svolta dai metodologi Istat
[15]	PRO	Rilascio dei dati validati in forma di tabelle e grafici in serie storica
[16]	PRO	Tutte le fasi di realizzazione sono sottoposte ad un continuo monitoraggio.
[17]	PRO	Nel caso di problemi si procede alla fase di gestione degli stessi e di correzione delle eventuali fasi di processo

Fonte: Nostra elaborazione

6. Considerazioni conclusive

In questo documento si è voluto fornire un contributo concreto di come tutta la produzione statistica dell'Istat, ma non soltanto, possa beneficiare degli effetti della modernizzazione dei processi statistici. Il caso di studio affrontato è quello relativo al progetto Trend che di per sé offre un alto valore aggiunto grazie alla possibilità di trasformare i dati amministrativi prodotti dalle micro e piccole imprese in informazioni statistiche di dettaglio. Il processo statistico che deriva da Trend è leggermente diverso rispetto ad altri processi, in quanto non si sviluppa dal *centro* per poi propagarsi in *periferia*, come di solito si riscontra nelle diverse tipologie di trattamenti, ma parte dalla *periferia* dell'Istat, dalle sedi territoriali che tradizionalmente svolgono il ruolo di “antenne sul territorio” dell'Istituto per poi inserirsi perfettamente nel nuovo modello di produzione dell'Istituto grazie al flusso inverso di passaggio verso il centro degli input, nonché delle procedure, sviluppati sul territorio.

Il progetto favorisce molteplici considerazioni circa il contenuto informativo, ma anche relative agli aspetti metodologici e tecnico/organizzativi.

L'incremento del beneficio conoscitivo è molto chiaro: vengono messe a disposizione serie storiche per le principali variabili economiche per provincia e settore di attività. Forse più difficile è (far) comprendere quanto sarebbe complesso (e costoso) ottenere le stesse informazioni senza ricorrere ai dati di bilancio delle imprese, acquisiti per finalità gestionali (fiscali e altro). In proposito si sta riflettendo circa la possibilità di sfruttare ulteriormente gli stessi dati sia con riferimento a griglie territoriali più fini che per ulteriori variabili economiche al momento trascurate (quali per esempio quelle inerenti i costi generali, che permetterebbero di stimare il valore aggiunto, e quelle inerenti l'accesso al credito, questione nevralgica per le p.m.i. specie in questa fase critica).

Chiara è anche la sfida metodologica che il progetto impone sia nella fase di acquisizione che in quella di analisi degli archivi, con particolare riferimento alla loro qualità. Ma l'impiego degli archivi amministrativi, e la relativa integrazione in chiave statistica, costituisce proprio uno dei punti basilari della modernizzazione e il progetto beneficerà dei vari avanzamenti e delle sperimentazioni in corso⁶.

Una componente importante di Trend è anche quella organizzativa, gioco forza favorita dalla trasversalità del progetto su quattro diverse regioni, che coprono due Uffici territoriali. Nonostante la dispersione geografica i processi sono svolti in maniera unitaria, sinergica, attraverso una unica *governance* e mediante lo sfruttamento della medesima infrastruttura. La centralizzazione della *governance* prevede una strategia unica per la gestione dei rapporti con l'esterno e delle necessarie interrelazioni interne alle varie componenti dell'Istituto. Favorisce anche l'eliminazione delle ridondanze grazie alla modellizzazione dei processi attraverso un unico modello di *Business Architecture* che possa evidenziare in maniera contestuale tutte le componenti del lavoro da svolgere, le relazioni da attivare, le risorse da impiegare, gli output da produrre e così via. Un percorso che sarebbe risultato essere molto più complesso in assenza di regole definite e con il vecchio modello di produzione dell'Istituto.

Un altro elemento di riflessione riguarda la *partnership* che si è riusciti a sviluppare con il sistema privato, l'interazione positiva derivante dall'interconnessione tra la ricerca pubblica e la tecnologia fornita dal settore profit. E' molto probabile che soluzioni di questo genere possano ripetersi nel prossimo futuro, come per esempio le sperimentazioni in campo nel settore dei *big data* insegnano.

Le brevi considerazioni contenute in questo documento non completano il trattamento di Trend nell'ambito del nuovo modello di produzione dell'Istat, in quanto ulteriori raffinamenti e incrementi nella qualità dei processi saranno necessari. Si tratta tuttavia di un esercizio che si auspica possa essere esteso anche ad altri processi, a partire da quelli gestiti dalle sedi territoriali, dove il progetto è nato e si è sviluppato.

⁶ Di particolare interesse QRCA, l'acronimo di “Quality Report Card dei dati Amministrativi”, che rappresenta un'importante innovazione, in tema di supporto ai processi di produzione statistica, su cui sta lavorando l'Istituto. Il sistema permette agli utenti interni di avere informazioni e documentazione per il corretto utilizzo di ogni archivio amministrativo acquisito da enti esterni, tra i quali la descrizione del processo di integrazione e gli indicatori di qualità.

7. Bibliografia

- Alessandrini P., Bracalente B., Casini Benvenuti S. (2016), Italia di mezzo: omogeneità originarie e progetto di macroregione sistema. In Rossi, E. (eds), *L'Italia centrata*, Quodlibet.
- Barcaroli, G., Falorsi, P.D., Fasano, A., Mignolli, N. (2013). Business Architecture Principles to Foster Industrialisation and Standardisation at the Italian National Institute of Statistics. Paper presented at the *59th ISI-World Statistics Congress*, Hong Kong: August.
- Barcaroli G., Falorsi P.D., Fasano A., Mignolli N. (2014), *Il modello di business architecture dell'Istat*. Dicembre 2014, Istituto Nazionale di Statistica, Roma
- Brancalente B. , Moroni M. (2001), *L'Italia Media. Un modello di crescita equilibrato ancora sostenibile?* Franco Angeli, Milano
- Istat (2016a), *Il programma di modernizzazione dell'Istat*, Istituto Nazionale di statistica, Roma
- Istat (2016b), *Piano strategico triennale 2017-2019*, Istituto Nazionale di statistica, Roma
- De Mitri S., De Socio A., Finaldi Russo P., Nigro V. (2013) Le microimprese in Italia: una prima analisi delle condizioni economiche e finanziarie. In *Questioni di economia e finanza* n.162, Banca d'Italia
- Palmieri R., (eds.) (2013), *Studio di fattibilità per un'indagine congiunturale da fonte amministrativa non Sistan sulla micro e piccola impresa, e per l'integrazione di dati proveniente da archivi amministrativi non Sistan nell'ambito della statistica ufficiale*. Rapporto finale del Gruppo di lavoro Istat-CNA (PSN STU IST-02344), Istat.
- Palmieri R. (2016), Il progetto Trend per la valorizzazione delle fonti amministrative territoriali sulle imprese: stato dell'arte e prospettive. Paper presentato alla XXXVII *Conferenza Italiana di scienze Regionali*, Ancona: Settembre
- TrendMarche (2007), Trend Marche: *Osservatorio integrato sull'artigianato e la piccola impresa*, 2007/I, scaricabile da www.Trendmarche.it

Abstract

The Trend project aims to produce statistical information on micro and small enterprises. The detail of analysis is by sector of economic activity and territory for some regions of the Northeast and the Center.

The objective is pursued through: a) the use of accounting data of companies registered in the archives of the National Confederation of Craftsmen; b) the IT infrastructure developed; c) the joint action conducted for many years by the various specialists that have developed the necessary operational tools.

The contribution provided in this paper is the inclusion of the Trend framework in the recent modernization process of Istat, Italian NSI. At this scope the experience of the offices that constitute the Istat Territorial Office for the Center (Tuscany, Marche and Umbria) is illustrated.

The pillars in line with the ongoing modernization are three: 1. the transversal processes activated, with the consequent increase in efficiency; 2. the increase of the information content (more statistical information for finer territorial grids); 3. the full exploitation of the administrative archives (in full integration with the statistical ones).

Furthermore, from the methodical point of view, the processes triggered by TREND are also illustrated through the (new) Istat Business Architecture model.