

TAVOLA 12 - AGGREGATI PRINCIPALI DELLO STATO PATRIMONIALE DELL'ISTAT
ANNI 1985 - 1994 (Milioni di lire)

A N N I	A T T I V I T A'						TOTALE
	CASSA C/C	RESIDUI ATTIVI	MOBILI	IMMOBILI	TITOLI	ALTRE ATTIVITA'	
1	2	3	4	5	6	7	8
1985	90.732	3.433	13.602	1.607	17.964	3.383	130.721
1986	99.280	1.845	14.792	1.607	27.950	10.307	155.781
1987	99.319	7.388	15.796	1.607	27.613	7.995	159.718
1988	115.601	3.099	17.175	1.607	33.189	7.547	178.218
1989	121.206	3.625	18.876	1.607	33.151	6.941	185.406
1990	154.161	5.290	19.906	1.607	40.549	6.995	228.508
1991	259.241	34.484	22.706	1.607	40.780	8.777	367.595
1992	287.823	6.042	23.765	1.607	39.917	9.518	368.672
1993	288.145	6.558	24.627	1.607	0	9.534	330.471
1994	267.159	10.791	25.486	1.607	0	9.493	314.536

A N N I	P A S S I V I T A'				RISULTATO D'ESER- CIZIO	NETTO PATRIMO- NIALE	AVANZO DI AMMINI- STRAZIONE
	RESIDUI PASSIVI	FONDO BUONUSC.	ALTRE PAS SIVITA'	TOTALE			
	9	10	11	12	13	14=8-12	15
1985	53.471	35.763	5.741	94.975	8.410	35.746	35.184
1986	55.186	41.307	6.670	103.163	16.872	52.618	40.951
1987	54.355	42.401	6.188	102.944	4.156	56.774	49.284
1988	64.678	64.740	8.379	137.797	-16.353	40.421	50.188
1989	55.229	67.191	15.027	137.447	7.538	47.959	60.571
1990	97.362	76.111	13.558	187.031	-6.482	41.477	55.939
1991	220.790	111.300	16.486	348.576	-22.458	19.019	65.407
1992	213.854	105.785	22.722	342.361	7.292	26.310	67.749
1993	171.562	106.371	20.013	297.946	6.215	32.525	115.025
1994	162.243	118.302	13.979	294.524	-12.513	20.012	115.005

TAVOLA 13 - SINTESI DELLE REALIZZAZIONI DELLE ENTRATE PER GLI ANNI DAL 1975 AL 1994
(Parte corrente e in conto capitale - Dati in milioni di lire)

A N N I	C O M P E T E N Z A			R E S I D U I			T O T A L I		
	ACCERTA- MENTI DE- FINITIVI	RISCOS- SIONI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE	CONSI- STENZA FINALE	RISCOS- SIONI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE	MASSA ACQUISI- BILE	RISCOS- SIONI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE
1	2	3	4=3/2	5	6	7=6/5	8	9	10=9/8
1975	18.980	18.501	97,48	588	541	92,01	19.568	19.042	97,31
1976	24.201	22.961	94,88	525	471	89,71	24.726	23.432	94,77
1977	24.504	24.056	98,17	1.287	832	64,65	25.791	24.888	96,50
1978	27.397	26.706	97,48	903	850	94,13	28.300	27.556	97,37
1979	33.734	33.106	98,14	744	693	93,15	34.478	33.799	98,03
1980	43.711	40.383	92,39	678	629	92,77	44.389	41.012	92,39
1981	139.035	136.046	97,85	3.376	3.017	89,37	142.411	139.063	97,65
1982	165.854	163.466	98,56	3.348	3.057	91,31	169.202	166.523	98,42
1983	94.571	92.203	97,50	2.674	2.454	91,77	97.245	94.657	97,34
1984	104.698	104.035	99,37	2.589	2.356	91,00	107.287	106.391	99,16
1985	113.902	111.715	98,08	895	721	80,56	114.797	112.436	97,94
1986	125.889	125.545	99,73	2.350	2.232	94,98	128.239	127.777	99,64
1987	133.296	127.228	95,45	459	408	88,89	133.755	127.636	95,43
1988	154.953	153.666	99,17	6.104	5.647	92,51	161.057	159.313	98,92
1989	165.372	164.364	99,39	1.743	529	30,35	167.115	164.893	98,67
1990	228.347	226.421	99,16	2.223	528	23,75	230.570	226.949	98,43
1991	538.647	507.568	94,23	3.526	2.065	58,56	542.173	509.633	94,00
1992	392.838	391.414	99,64	33.444	30.509	91,22	426.282	421.923	98,98
1993	215.804	213.036	98,72	3.149	1.142	36,27	218.953	214.178	97,82
1994	215.862	209.532	97,07	4.792	2.211	46,14	220.654	211.743	95,96

TAVOLA 14 - SINTESI DELLE REALIZZAZIONI DELLE SPESE PER GLI ANNI DAL 1975 AL 1994
(Parte corrente e in conto capitale - Dati in milioni di lire)

A N N I	C O M P E T E N Z A			R E S I D U I			T O T A L I		
	IMPEGNI DEFI- NITIVI	PAGAMENTI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE	CONSI- STENZA FINALE	PAGAMENTI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE	MASSA SPENDI- BILE	PAGAMENTI	INDICE DI REALIZZA- ZIONE
1	2	3	4=3/2	5	6	7=6/5	8	9	10=9/8
1975	20.142	16.412	81,48	4.959	3.493	70,44	25.101	19.905	79,30
1976	22.838	17.777	77,84	4.999	3.380	67,61	27.837	21.157	76,00
1977	24.586	21.228	86,34	6.309	3.333	52,83	30.895	24.561	79,50
1978	27.950	23.777	85,07	6.018	3.042	50,55	33.968	26.819	78,95
1979	35.935	30.012	83,52	5.327	3.547	66,59	41.262	33.559	81,33
1980	45.096	36.992	82,03	6.766	4.634	68,49	51.862	41.626	80,26
1981	135.442	82.127	60,64	9.588	6.051	63,11	145.030	88.178	60,80
1982	156.568	93.643	59,81	56.490	46.532	82,37	213.058	140.175	65,79
1983	92.706	73.503	79,29	72.005	41.171	57,18	164.711	114.674	69,62
1984	105.213	82.170	78,10	48.351	20.557	42,52	153.564	102.727	66,90
1985	115.024	91.584	79,62	43.542	18.160	41,71	158.566	109.744	69,21
1986	129.857	96.946	74,66	33.940	16.044	47,27	163.797	112.990	68,98
1987	133.380	107.811	80,83	46.234	22.154	47,92	179.614	129.965	72,36
1988	166.872	126.849	76,02	36.495	17.137	46,96	203.367	143.986	70,80
1989	165.583	133.563	80,66	54.627	33.695	61,68	220.210	167.258	75,95
1990	239.692	166.539	69,48	45.376	22.633	49,88	285.068	189.172	66,36
1991	541.949	354.521	65,42	85.690	55.814	65,13	627.639	410.335	65,38
1992	392.211	253.266	64,57	213.330	142.829	66,95	605.541	396.095	65,41
1993	215.358	170.663	79,25	201.591	78.460	38,92	416.949	249.123	59,75
1994	223.823	175.426	78,38	160.058	50.475	31,54	383.881	225.901	58,85

CONTO ANNUALE

(ART. 65 D. L.vo 29/1993)

**NOTA SULLA POLITICA DEL PERSONALE E
SUI RISULTATI PIU' SIGNIFICATIVI
CONSEGUITI NEL 1994**

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

La statistica pubblica è destinata ad operare in un contesto socio economico caratterizzato da una sempre più forte accelerazione dei processi di innovazione. La velocità dei cambiamenti incide in larga misura sulla produzione della informazione statistica ufficiale che deve adeguare il suo "modus operandi" per cogliere i mutamenti di un ambiente caratterizzato dalla discontinuità.

Al contesto ambientale in rapida mutazione si è associato, all'inizio degli anni novanta, l'ampliamento della missione assegnata all'Istituto dal decreto legislativo 6 settembre 1989, n.322 che ascrive infatti all'ISTAT nuove funzioni di organo di controllo e di coordinamento dell'intero Sistema statistico nazionale.

Per far fronte alle sfide emergenti che provengono dalla crescente e vieppiù esigente domanda di informazioni e dall'estensione delle funzioni, l'Istituto ha introdotto significative innovazioni nel sistema di conduzione aziendale, improntandolo alla cultura del cambiamento controllato ed alla flessibilità del proprio assetto organizzativo. Tale nuova visione ha assunto, oramai, i connotati della continuità, in un processo iterativo che vede l'innovazione associata al "feed-back" necessario per la taratura dei processi attivati.

Per muovere verso il nuovo sistema di conduzione aziendale, da non considerare come "il traguardo", ma come una delle fasi di un continuo processo di cambiamento, l'Istituto ha fatto leva su alcuni strumenti: la modifica dei processi operativi e della struttura organizzativa; l'introduzione di nuove tecnologie e l'attivazione del progetto di decentramento della funzione informatica; l'acquisizione di nuove risorse finanziarie mediante la stipula di contratti attivi con altre amministrazioni ed enti.

Tuttavia, uno degli impegni prioritari dell'ente è stata la valorizzazione del capitale umano che costituisce la risorsa più pregiata di cui dispone. Ciò nel convincimento che la partecipa-

zione più attenta e consapevole del personale alle diverse linee di produzione ed all'attività di supporto costituisca la premessa indispensabile per una crescita dell'efficienza aziendale e dell'efficacia dell'attività volta a fornire informazioni ad alto valore aggiunto e ad elevato livello di qualità.

2. LE RISORSE UMANE

2.1 - La dotazione di personale

Nel corso del 1994, è proseguito l'andamento decrescente del numero dei dipendenti in servizio, per effetto del naturale esodo, anche se frenato dalla vigente normativa, del personale che ha raggiunto l'età pensionabile, solo in parte limitato da nuove immissioni (tav.1).

TAV. 1 - Dotazione di personale di ruolo, per livello (N.)

LIVELLI	1992	1993	1994
I	27	25	34
II	92	111	107
III	210	184	188
IV	185	286	238
V	219	194	191
VI	882	1.169	1.118
VII	579	259	232
VIII	72	69	67
IX	173	200	194
X	9	9	11
TOTALE	2.548	2.506	2.380

Le cause che hanno determinato la contrazione numerica delle risorse di personale hanno comportato anche la elevazione dell'età media dei dipendenti il cui valore modale si colloca intorno ai 53 - 55 anni.

E' da rilevare, inoltre, la crescita costante del tasso di femminilizzazione che, dal 1992 al 1994, è passato dal 47,0 al 49,2%.

La riduzione di risorse umane non ha impedito, tuttavia, una crescita notevole della produzione con il conseguente incremento complessivo della produttività aziendale. L'aumento di efficienza è da collegare, anche, ad una serie di iniziative volte a rendere più razionale l'impiego del personale, a stimolarne lo spirito d'iniziativa ed a sviluppare la sua professionalità.

2.2 - Determinazione del fabbisogno di personale

Il progetto, attivato nel corso del 1993, è stato portato a compimento nel 1994 con la definizione del fabbisogno di personale per ciascuna delle Unità operative (170 circa) e dei Servizi in cui si articola la struttura organizzativa dell'Istituto.

Utilizzando la metodologia dei carichi di lavoro, opportunamente adattata alle peculiarità delle linee di produzione ISTAT, si è pervenuti alla determinazione delle "giornate-uomo" che ciascuna linea richiede in base alla produzione attuale, scindendo la variabile economica (livello professionale) da quella qualitativa (profilo necessario per singola attività, sulla base delle declaratorie di cui al contratto di comparto). I dati tengono conto anche delle esigenze, in termini di risorse umane, derivanti dalle funzioni che l'Istituto deve svolgere come ente esponentiale e regolatore del Sistema statistico nazionale.

La descritta procedura, oramai a regime, consente di:

- quantificare il sovradimensionamento/bilanciamento/sotto-

- dimensionamento del numero dei dipendenti assegnati alle unità operative;
- determinare i possibili squilibri tra profili necessari e quelli disponibili;
 - censire e descrivere le singole linee di attività, rilevandone i nodi interfunzionali, nell'intento di introdurre in essi possibili semplificazioni, modificazioni e correttivi.

2.3 - Mobilità del personale

Il processo di mobilità interna punta a razionalizzare l'impiego delle risorse umane, mediante il bilanciamento del fabbisogno con le effettive disponibilità, ad agevolare l'integrazione delle competenze tecniche informatiche ed amministrative ed a favorire lo sviluppo e l'ampliamento delle professionalità. Sotto quest'ultimo profilo si deve sottolineare che le esigenze produttive richiedono, sempre più, competenze e conoscenze polifunzionali. Il processo di mobilità del personale all'interno dell'Istituto persegue appunto l'obiettivo di far crescere in quantità e qualità le competenze tecnico-scientifiche del personale ISTAT.

Nel quadro di tale iniziativa, va evidenziato il reimpiego, presso i settori operativi e di supporto, di un significativo segmento di risorse umane informatiche (n.82 unità tra capi progetto, analisti e programmatori), in precedenza assegnate al Dipartimento informatica.

2.4 - Utilizzazione del fondo miglioramento dell'efficienza

Il fondo miglioramento dell'efficienze, costituito ai sensi dell'art. 15 del contratto di comparto, è stato utilizzato in misura significativa per promuovere l'incremento della produttività.

Sulla base dell'accordo raggiunto con le organizzazioni sindacali all'inizio del 1994, è stato possibile dare concreti riconoscimenti all'impegno individuale e di struttura. Del fondo complessivo, oltre il 30 per cento è stato ancorato al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di attività ordinaria ed allo sviluppo di progetti straordinari. Inoltre, le somme economizzate sia quelle previste per lo straordinario e per i progetti speciali sono destinate ai dipendenti di quei servizi che durante l'anno abbiano conseguito risultati significativi.

Secondo il programma ordinario, nel 1994 sono state eseguite circa 210 indagini e circa 400 progetti di ricerca che interessano le diverse aree oggetto di investigazione da parte dell'Istituto.

I progetti straordinari hanno consentito il raggiungimento di numerosi obiettivi con riferimento alle attività produttive, all'adeguamento delle metodologie ed al miglioramento della qualità delle informazioni. Tra i tanti, l'ultimazione, entro il dicembre del '94, della pubblicazione dei risultati del 7° censimento dell'industria e dei servizi, la costituzione di nuovi archivi e l'ampliamento di quelli esistenti, la creazione di quadri informativi coerenti ed integrati come quelli dei prezzi e delle statistiche industriali, il varo del nuovo sistema di contabilità aziendale ecc..

2.5 - Formazione del personale

Il notevole impulso dato all'attività formativa trova ampia giustificazione nella necessità di una sempre maggiore valorizzazione del personale disponibile, in presenza di vincoli normativi che limitano il reclutamento di risorse umane addizionali.

L'attività di formazione si è sviluppata sostanzialmente su tre livelli:

a) corsi di formazione di base.

L'addestramento ha riguardato in misura prevalente la formazione in materia informatica, destinata sia agli utenti delle

unità operative, sia al personale che continua ad operare all'interno del Dipartimento.

Sono state varate, nel complesso 120 iniziative, con un incremento del 20 per cento rispetto all'anno precedente. Del totale, 39 (pari al 32,5 per cento) sono state svolte all'interno e 81 (pari a 67,5 per cento) all'esterno dell'Istituto.

Esse hanno coinvolto 905 partecipanti, per complessive 4.360 giornate-uomo di formazione.

Rispetto al 1993, si è registrato un incremento del 77,7 per cento di partecipanti e del 63,9 per cento delle giornate-uomo.

Oggetto dei processi formativi è stata, in modo particolare, la gestione di sistemi operativi, di sistemi centrali e di pacchetti applicativi già in uso presso l'Istituto o che saranno introdotti a breve nell'ambito del processo di rilancio della funzione informatica.

b) corsi di formazione tecnico-specialistica.

E' proseguito nel 1994 il piano di formazione, già ampiamente svolto nel 1993, dell'area statistica. L'obiettivo è stato quello di ampliare le conoscenze delle tecniche di indagine e dei metodi per l'analisi dei dati.

Le iniziative adottate sono state 47, con un incremento del 24 per cento rispetto all'anno precedente. I corsi sono stati svolti per la massima parte all'esterno, avvalendosi del Consorzio FORMSTAT. I partecipanti sono stati 333, per un totale di 1.180 giornate-uomo dedicate alla formazione. Rispetto al 1993, i primi sono diminuiti del 21 per cento; le seconde, del 41 per cento.

c) corsi di qualificazione.

Un terzo filone è quello della qualificazione dell'area gestionale-organizzativa. Obiettivo dei corsi è quello di indirizzare verso strategie ed obiettivi comuni e di uniformare i comportamenti di coloro i quali sono chiamati a svolgere funzioni di direzione e di coordinamento.

Va ricordato, infatti, che l'Istat ha modificato il modello organizzativo. Il nuovo punta ad una gestione per obiettivi e, di conseguenza, l'investimento sui responsabili dei risultati diventa essenziale.

In quest'area sono state varate 90 iniziative, con una crescita del 34,3 per cento rispetto all'anno precedente. La quasi totalità dei corsi si è svolta all'esterno dell'Istituto. I partecipanti sono stati 1.133, per un totale di 5.735 giornate-uomo di formazione. I primi sono più che raddoppiati (+156,3%) rispetto all'anno precedente; le seconde, si sono più che triplicate (+ 357%).

In sintesi, le iniziative di formazione attuate (addestramento, formazione tecnico-specialistica e qualificazione) risultano dagli indicatori esposti nella Tav. 2.

Tav. 2 - Corsi di formazione realizzati negli ultimi anni (N.)

ANNI	INIZIATIVE	PARTECIPANTI	GIORNATE-UOMO
1991	97	856	3.755
1992	134	824	2.495
1993	202	1.443	5.820
1994	257	2.371	11.275

Fonte: sistema di reporting aziendale.

Va annotato, infine, che, allo scopo di garantire la massima efficacia dei corsi di formazione riservati ai Dirigenti, la politica aziendale punta, con crescente impegno organizzativo e finanziario, ai corsi residenziali. Nel corso del 1994, infatti, sono state portate a termine importanti iniziative riservate in larga misura al personale degli Uffici regionali (conduzione

delle attività per progetti; sportello al cittadini) ed in parte al personale allocato nelle sedi di Roma. Per tali iniziative, si è fatto ricorso alla collaborazione del Consorzio FORMSTAT.

Tale orientamento verrà ulteriormente sviluppato nel 1995.

2.6 - La politica degli accessi

Il conferimento di nuove funzioni all'Istituto, con particolare attenzione a quelle di analisi e di interpretazione dei dati, ha generato l'esigenza di potenziare le risorse umane disponibili nei livelli professionali I - III e, in particolare, nei profili della ricerca.

Lo sviluppo della ricerca statistica, l'attivazione della funzione di marketing, diretta ad ampliare le opportunità di collocamento dei prodotti Istat sul mercato dell'informazione, il potenziamento delle reti di trasmissione e di comunicazione, l'allargamento di data-base disponibili su supporti informatici, l'attuazione del SISTAN, ecc. hanno postulato la necessità irrogabile di una riconsiderazione della pianta organica, adempimento peraltro previsto anche dalla normativa di recente emanazione.

Tutto ciò giustifica l'attenzione riservata dall'Ente al varo di concorsi interni mirati a costruire dei percorsi di carriera riservati al personale in servizio nonché l'attivazione di quelli esterni tesi a reperire sul mercato risorse umane addizionali, in possesso di alta qualificazione professionale.

La politica degli accessi si caratterizza, quindi, per il reperimento di risorse con alta qualificazione nei livelli professionali più elevati e con caratteristiche tali da favorire i processi di ricerca.

Insieme all'ammissione di nuovo personale di ruolo si stanno gradualmente affermando e consolidando iniziative di sviluppo della cultura statistica, attraverso borse di studio, visiting fellowship, stage per laureati e per laureandi. Tali iniziative potrebbero rivelarsi importanti anche ai fini dell'ulteriore

acquisizione di risorse umane dal mercato.

Nel 1994 sono state varate 30 borse di studio; due iniziative di stage per laureati; una iniziativa di stage per diplomandi in statistica; un tirocinio di visiting fellowship per professori universitari in anno sabbatico.

Non vanno sottaciute, nella politica dei nuovi accessi, le iniziative formative in ambito statistico-informatico per tutti i neo-assunti. In particolare, va evidenziato il Corso di formazione di due settimane riservato ai ricercatori assunti alla fine dello scorso anno, ad 11 borsisti facenti parte del programma 1994 ed a 65 stagiaires.

Alla fine del 1994, oltre al personale di ruolo riportato nella Tav. 1, l'Istat disponeva di risorse aggiuntive così suddivise:

Tav. 3 - Risorse umane addizionali (a tempo determinato e a termine) - Situazione al 31.12.1994

LIVELLI	RICERCATORE	TECNOLOGO	AMMINISTRATIVO
I	2	-	-
II	-	-	-
III	1	1	-
IV	-	-	-
V - VI	-	68	-
VII - VIII	-	-	7
TOTALE	3	69	7

Fonte: sistema di reporting aziendale.

3 - LA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna, sta acquisendo un ruolo sempre più importante all'interno dell'Istat. L'obiettivo perseguito è quello di favorire, nella misura massima possibile, la condivisione delle strategie aziendali da parte del personale, a qualsiasi livello di responsabilità, ed agevolare al tempo stesso lo scambio di informazioni tra le strutture.

Nel 1993, l'Istat ha dato vita ad "Istat-Informa", bimestrale di comunicazione interna, alimentato anche dai contributi di tutto il personale.

L'iniziativa, che ha riscosso un notevole successo, è proseguita nel 1994 con una nuova serie, migliorata nella grafica, nella impostazione e nei contenuti. E' in atto una indagine campionaria, effettuata presso circa 200 dipendenti, diretta a conoscere le aspettative del personale e soprattutto ad individuare i sistemi di comunicazione all'interno delle strutture.

Attualmente, è allo studio l'approntamento di una "news-letter" che possa ospitare notizie rapide e ricoprire il vuoto informativo che ora sussiste durante il bimestre di approntamento di Istat-Informa.

L'altra forma di comunicazione, le "conventions", hanno riguardato finora l'area informatica. Superata la fase sperimentale, il progetto verrà sviluppato per essere esteso anche ad altre aree dell'Istituto.

4 - LE RELAZIONI SINDACALI.

L'Istituto ha prestato attenzione alle relazioni sindacali, con l'obiettivo di migliorare il clima aziendale e di pervenire alla redazione di un protocollo che disciplinasse gli aspetti non regolamentati dalla legge e che favorisse i processi informativi e partecipativi.