



# Ciclo Integrato della Performance 2014 - 2016

Piano della Performance  
Piano di Prevenzione della Corruzione  
Programma per la Trasparenza e l'Integrità

29- APRILE-2014

## 1. Presentazione del Documento

Il D. Lgs. 150/2009 individua nel Sistema di Misurazione e Valutazione, nel Piano Triennale della Performance, nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nel documento degli Standard di Qualità gli strumenti dedicati alla gestione dell'intero ciclo della Performance delle PA, cui si è aggiunto il Piano di Prevenzione della Corruzione (Legge 190/2012).

L'articolato sistema consente una corretta programmazione e valutazione delle attività, finalizzate al soddisfacimento degli interessi degli *stakeholders*, attraverso l'integrazione tra i documenti citati.

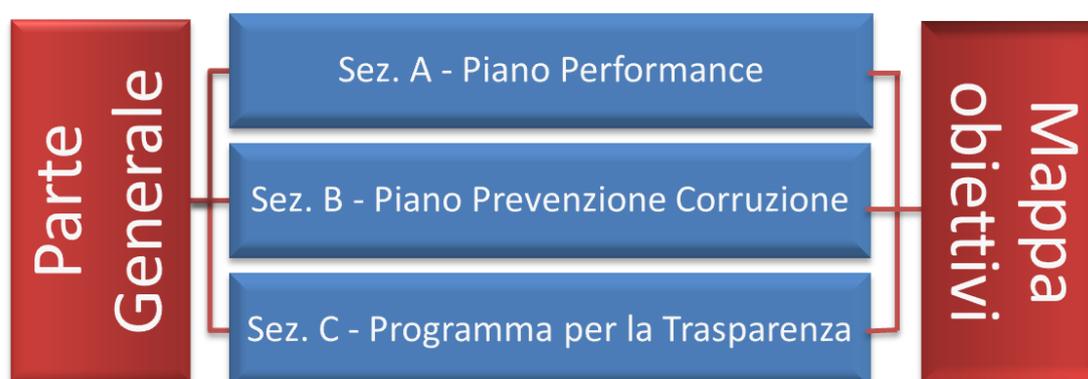
L'Agenzia Spaziale Italiana con il presente documento intende intraprendere un percorso innovativo finalizzato ad un più efficace e concreto coordinamento degli strumenti di cui deve dotarsi ogni Pubblica Amministrazione per rendicontare agli *stakeholders* l'utilizzo delle risorse pubbliche assegnate. Con questa finalità nasce il progetto dell'Agenzia che vede riuniti in un unico documento il Piano Triennale della Performance, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

In tal senso la stessa ANAC ha sottolineato *“la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione<sup>1</sup>”,* nonché la previsione che vi sia un esplicito collegamento tra gli obiettivi indicati nel Piano della Performance e quelli del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità<sup>2</sup>. Da ultimo (in ordine temporale) il Piano Nazionale Anticorruzione ha previsto la coerenza tra gli obiettivi indicati nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità con quelli previsti dal Piano della Performance.

L'Agenzia ha inteso il processo di integrazione non soltanto con riferimento alla coerenza degli obiettivi, indicatori e target dei tre strumenti programmatici, ma anche attraverso la redazione di un testo unico, omogeneo nei suoi contenuti.

Il documento presenta una parte introduttiva generale nella quale, oltre al contesto di riferimento interno ed esterno, sono rappresentate le finalità istituzionali dell'Agenzia, gli strumenti e le risorse (umane e strumentali) impegnate per la loro realizzazione.

Il documento quindi si sviluppa in tre diverse sezioni, a completamento la mappa degli obiettivi dell'Agenzia, sia strategici sia operativi, individuati per il raggiungimento della missione istituzionale, in materia di miglioramento organizzativo, di prevenzione della corruzione e trasparenza. Il documento è quindi così articolato:



<sup>1</sup> Delibera ANAC (già CiVIT n. 6/2013)

<sup>2</sup> Delibera ANAC 50/2013

Il documento può essere letto come un tutt'uno, ovvero preso in considerazione per la sola parte di interesse; ad esempio la parte generale introduttiva quando è accompagnata dalla sezione A (vedi sopra), costituisce il Piano Triennale della Performance redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a), del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nella redazione, laddove possibile, si è mantenuta la struttura tipo dei documenti secondo le indicazioni contenute nelle delibere dell'ANAC (già CiVIT) nn. 5/2012, 50/2013 e 52/2013.

## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS .....</b>	<b>5</b>
2.1 CHI SIAMO .....	5
2.2 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	5
2.3 COSA FACCIAMO .....	6
2.4 COME OPERIAMO .....	8
<b>3. IDENTITÀ .....</b>	<b>9</b>
3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE .....	9
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE .....	12
3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	12
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>15</b>
4.1 L'ANALISI DEL CONTESTO IN RELAZIONE ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE DELL'AGENZIA .....	15
4.2 L'ANALISI DEL CONTESTO IN TEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA .....	18

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders

### 2.1 Chi siamo

L'Agenzia Spaziale Italiana ASI è stata istituita con la legge 186 del 30 maggio 1988. In quella data il Governo riconobbe la necessità per il Paese di dotarsi di un Ente Pubblico, con strumenti di Agenzia, che integrasse nei propri fini istituzionali l'insieme delle attività di gestione pubblica del settore, da quelle di ricerca scientifica allo sviluppo delle allora nascenti capacità tecnologiche e industriali nazionali.



L'ASI è oggi parte di progetti realizzati con l'Agenzia Spaziale Europea (ESA), che restano la maggior parte, anche se sono cresciute le cooperazioni internazionali al di fuori dell'ESA stessa.

Uno dei punti di forza che ha consentito di raggiungere in tempi relativamente brevi l'attuale posizione di eccellenza è stata senza dubbio l'esistenza di una forte azione sinergica tra l'ASI, la comunità scientifica e un'industria competente e motivata.

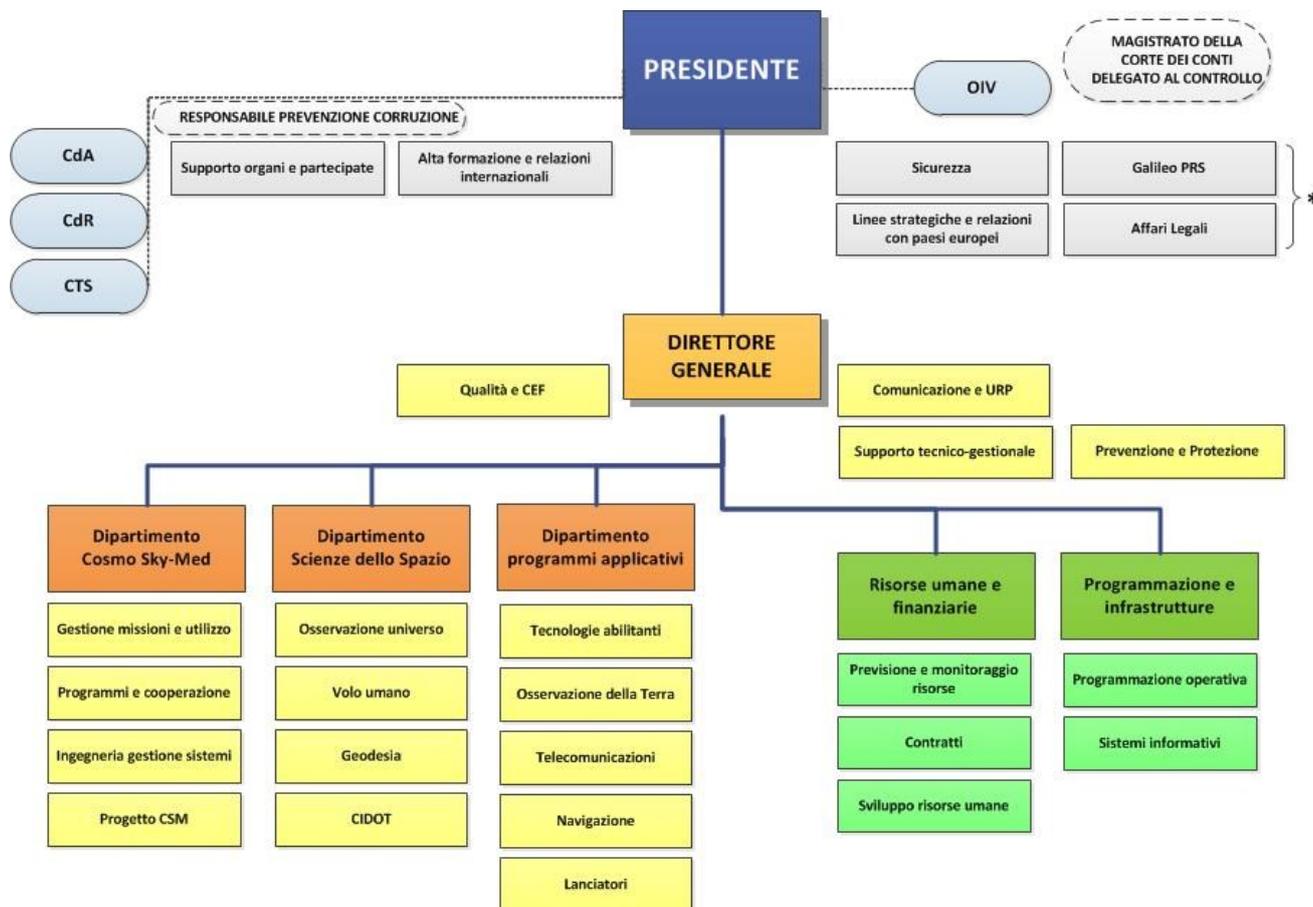
L'Italia considera lo Spazio un settore strategico in tutte le sue componenti costitutive (ricerca, progettazione, realizzazione, lancio e gestione operativa delle missioni spaziali) e ritiene necessaria una visione europea complessiva che miri al rafforzamento del ruolo dell'Europa nel settore spaziale e alla valorizzazione degli investimenti, con ricadute in termini di servizi ed applicazioni e con benefici diretti per i cittadini e per la competitività.

### 2.2 L'assetto organizzativo

L'Agenzia, ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, ha definito nel corso del 2013 un nuovo assetto organizzativo caratterizzato dalla:

- distinzione tra sfera strategica e sfera operativa;
- ottimizzazione della cooperazione interfunzionale;
- massima valorizzazione delle esperienze e delle risorse presenti in Agenzia;
- aggregazione per aree omogenee relativamente alle responsabilità tecniche, amministrative e organizzative;
- gestione orientata all'ottimizzazione delle risorse, al contenimento dei costi interni, al reperimento di risorse finanziarie aggiuntive, al miglioramento dei processi funzionali ed al benessere organizzativo.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica della nuova macro-organizzazione, formalmente approvata dal Consiglio di Amministrazione il 2 dicembre 2013 e divenuta operativa il 6 febbraio 2014 con i decreti attuativi del Direttore Generale.



\* funzionali alle attività del Presidente ma strutturalmente dipendenti dal DG

La Presidenza per lo svolgimento delle sue attività si avvale di una Segreteria e delle Unità Organizzative di staff (Sicurezza, Galileo PRS, Linee Strategiche e relazioni con paesi europei, Affari legali).

La Direzione Generale si avvale di una Segreteria, delle Unità Organizzative di staff (Comunicazione e Ufficio Relazioni con il Pubblico, Prevenzione e Protezione, Supporto tecnico-gestionale, Qualità e CEF), dei Dipartimenti Tecnici (COSMO-SkyMed, Scienze dello Spazio, Programmi applicativi) e degli Uffici Dirigenziali (Risorse Umane e Finanziarie, Programmazione e infrastrutture).

Nell'ambito dell'area di supporto strategico ricade l'incarico del Responsabile della Prevenzione della Corruzione che agisce anche con funzioni di Responsabile per la Trasparenza. Conformemente a quanto disposto dalla Circolare 1 del 2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dip. Funzione Pubblica, al Responsabile sono assegnate le risorse umane e strumentali necessarie allo svolgimento dell'incarico. L'ufficio a supporto è costituito nell'ambito della Direzione "Programmazione e Infrastrutture".

## 2.3 Cosa facciamo

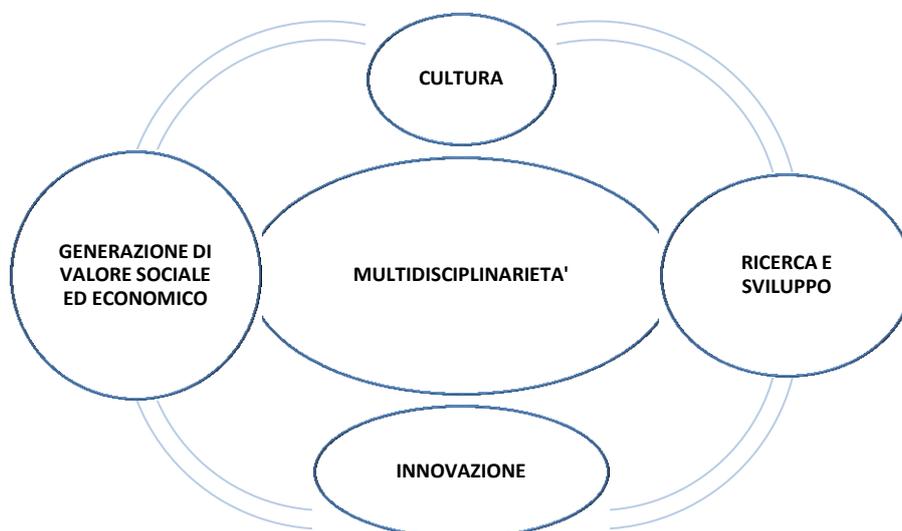
L'Italia, attraverso l'Agenzia Spaziale Italiana, è chiamata a concepire, sia nel breve sia nel medio e lungo termine, programmi di ricerca in grado di coprire, in modo efficiente ed efficace, l'intera

filiera cultura – ricerca e sviluppo – innovazione – generazione di valore sociale ed economico (derivante dalla conoscenza acquisita e dalle ricadute tecnologiche).

Lo spazio è ormai definitivamente uscito dalla fase pionieristica ed è entrato in quella fase di rapida crescita, in cui, tra l'altro, gemmano soluzioni di alta tecnologia che trovano rapidamente diretta applicazione in molti aspetti della vita quotidiana.

L'ASI è cosciente della crescente importanza che i programmi spaziali rivestono per il paese, in relazione alla possibilità di sviluppare applicazioni e di fornire servizi utili al cittadino, alle imprese e alle pubbliche amministrazioni, in risposta ad una domanda pubblica e privata in costante crescita.

In questo contesto, in cui assume sempre maggiore importanza la multidisciplinarietà, si comprende come sia necessaria una stretta integrazione tra discipline tecniche e scientifiche tradizionalmente abbastanza distanti fra loro: si pensi ad esempio alla biomedicina, alle scienze biologiche e alimentari, alla fisiologia, alle *green technologies*, alle nanotecnologie, che si vanno a integrare con i filoni tradizionali quali la propulsione, la produzione di energia, l'astrofisica spaziale, le scienze dei materiali, etc.



Ne conseguono alcune implicazioni sostanziali per la pianificazione delle attività spaziali, sia a livello strategico generale sia operativo di breve e medio termine.

Da un lato, è indispensabile una pianificazione estesa nel tempo, in grado di affrontare problematiche e sfide tecnologiche di largo respiro. Dall'altro, bisogna introdurre tutti gli elementi operativi necessari per beneficiare dei vantaggi derivanti dalla multidisciplinarietà e dalla trasversalità. Ciò trova pratica attuazione, ad esempio:

- nella creazione di "poli di conoscenza", opportunamente distribuiti sul territorio nazionale, che svolgano una funzione di punto di riferimento e accumulazione sia del know-how industriale sia di quello della ricerca;
- nella identificazione di strumenti operativi di raccordo con le attività svolte dagli altri enti di ricerca nazionali e con l'ambiente accademico;
- nel continuo sforzo di integrazione tra le varie componenti di tecnologia spaziale (e.g. propulsione, produzione di energia, astrofisica spaziale, scienze dei materiali, etc.) e di

altre tecnologie (e.g. nanotecnologie, biomedicina, scienze biologiche ed alimentari, etc.), per la definizione di applicazioni di immediata utilità per la società civile.

L'approccio descritto rafforza la società della conoscenza, facendo evolvere più rapidamente i servizi al cittadino e le risposte alle problematiche attuali (es. clima, sicurezza...), facilita ed estende la ricaduta tecnologica dai grandi progetti spaziali, e contribuisce a promuovere la cultura spaziale delle prossime generazioni ed a sostenere i grandi "sogni", motore indispensabile dell'evoluzione in ambito spaziale.

## 2.4 Come operiamo

Nonostante la crescita delle attività spaziali a carattere commerciale, la ricerca e la conseguente innovazione, che sono i *driver* principali per lo sviluppo delle attività nel settore, passano attraverso l'investimento pubblico. In particolare è necessario finanziare l'innovazione di prodotto e di processo prima di giungere a prodotti in grado di operare nell'ambiente spaziale e funzionare per anni garantendo, agli utenti sulla Terra e agli astronauti in orbita, la continuità dei servizi e dei dati trasmessi; solo la capacità pubblica è in grado di sostenere tali investimenti in termini di costi e di rischi. In questo contesto il valore e la funzione dell'ASI derivano dalla competenza tecnica, scientifica e professionale che l'Agenzia esprime nella gestione di progetti pubblici complessi, ad alto tasso di innovazione e rischio tecnologico, quali quelli che l'Agenzia propone nei diversi settori, da quello scientifico a quello applicativo, a quello fondamentale della tecnologia di base.



I programmi di Ricerca e Sviluppo diretti dall'Agenzia hanno il fine ultimo di creare e mantenere un complesso e avanzato tessuto intellettuale e industriale del Paese, quale risultato di precise scelte di politica industriale e di adeguato supporto finanziario pluriennale.

L'ASI, nelle sue funzioni di Agenzia, propone alle Istituzioni Governative una strategia nazionale per la realizzazione di infrastrutture produttive, propone programmi di sviluppo coerenti ad essa ed è garante

dell'investimento pubblico nel settore, sia nel caso di infrastrutture di proprietà pubblica sia nello sviluppo di partecipazioni pubblico-private.

Infine, l'ASI svolge il ruolo fondamentale di rappresentare l'Italia attraverso la sua presenza nell'Agenzia Spaziale Europea, presso gli Enti dell'Unione che sono coinvolti in attività spaziali e presso gli organismi multilaterali impegnati nelle attività e nelle cooperazioni spaziali di natura internazionale, al fine di garantire il massimo ritorno degli investimenti nazionali sia in termini economici assoluti sia, soprattutto, di attività altamente qualificanti.

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

Allo scopo di fornire alcuni dati numerici sulla struttura e le attività dell'ASI, si riportano di seguito i principali dati riguardanti il personale, le risorse finanziarie, i settori e le organizzazioni destinatarie degli investimenti dell'Agenzia.

#### **Le risorse umane**

Tipo personale	Qualifica	–	=	≡	≥	>	≤	Ⅴ	Ⅵ	Totale
Personale di ruolo	Dirigente tecnologo	18								18
	Primo tecnologo		48							47
	Tecnologo			24						24
	Dirigente		1							1
	Collaboratore tecnico er				11	8	9			28
	Funzionario di amm.ne				9	9				18
	Collaboratore di amm.ne					10	8	12		30
	Operatore tecnico						4	3	5	12
	Operatore di amm.ne							3	3	6
<b>Personale di ruolo totale</b>		<b>18</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>184</b>
Tempo determinato	Dirigente tecnologo	11								11
	Dirigente	1								1
	Primo tecnologo		12							12
	Tecnologo			9						9
	Collaboratore tecnico er						2			2
	Funzionario di amm.ne					1				1
<b>Tempo determinato totale</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
Personale comandato	Primo tecnologo		2							2
	Funzionario di amm.ne				2	3				5
	Collaboratore tecnico er				1	2	2			5
	Collaboratore di amm.ne						1	2		3
<b>Personale comandato totale</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>30</b>	<b>62</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>235</b>

Tab.1 – Consistenza del personale in servizio (situazione al 31/12/2013)

TIPO PERSONALE	QUALIFICA	-	=	≡	≥	≤	≡	Totale
PERSONALE DI RUOLO	DIRIGENTE		1					1
	DIRIGENTE TECNOLOGO	1						1
	PRIMO TECNOLOGO		2					2
	TECNOLOGO			4				4
	COLLABORATORE TECNICO ER					1		1
	COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE						1	1
<b>PERSONALE DI RUOLO totale</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
TEMPO DETERMINATO Ex CO 187 legge 266/2005	DIRIGENTE TECNOLOGO	1						1
	TECNOLOGO			5				5
<b>TEMPO DETERMINATO CO 187 totale</b>		<b>1</b>		<b>5</b>				<b>6</b>
TEMPO DETERMINATO Ex CO 188 legge 266/2005	TECNOLOGO			5				5
<b>TEMPO DETERMINATO CO 188 totale</b>				<b>5</b>				<b>5</b>
PERSONALE COMANDATO	COLLABORATORE TECNICO ER				1			1
<b>PERSONALE COMANDATO totale</b>					<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Tab. 2 – Reclutamenti (previsioni 2014)

Per il 2014 nell'ambito delle attività di alta formazione tecnico-scientifica, l'agenzia sosterrà la crescita professionale giovani ricercatori e il tirocinio formativo e di orientamento per neolaureati e studenti universitari attraverso l'erogazione di 14 assegni di ricerca e 16 borse di studio.

### La situazione finanziaria

Si riportano di seguito i dati di entrate e uscite del preventivo triennale 2014-2016 :

Descrizione	2014	2015	2016	2014 %	2015 %	2016 %
Contributo ordinario	502.790.284	502.790.284	502.790.284	87%	91%	91%
Entrate Difesa	9.000.000	8.650.000	8.140.000	2%	2%	1%
Entrate progetti Bandiera	27.000.000	0	0	5%	0%	0%
Commercializzazione	2.000.000	2.000.000	2.000.000	0%	0%	0%
Altre entrate	1.083.333	800.000	800.000	0%	0%	0%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6%	7%	7%
<b>TOTALE</b>	<b>577.782.117</b>	<b>550.148.784</b>	<b>549.638.784</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. 3 – Entrate (in €)

Descrizione	2014	2015	2016	2014 %	2015 %	2016 %
Spese per gli organi	1.082.311	1.082.311	1.082.311	0%	0%	0%
Spese per il personale	23.185.895	21.687.623	21.687.623	4%	4%	4%
Spese di funzionamento	14.084.646	14.210.646	14.210.646	2%	3%	3%
Contratti di ricerca e industriali	175.720.932	98.552.373	55.312.150	28%	18%	10%
Contribuzione in ESA	352.981.236	330.000.000	400.000.000	57%	61%	71%
Formazione e promozione	3.929.000	3.929.000	3.929.000	1%	1%	1%
Altre spese e fondi	13.210.409	32.013.312	26.480.561	2%	6%	5%
Investimenti	1.457.873	900.000	500.000	0%	0%	0%
TFR	1.400.000	1.200.000	1.200.000	0%	0%	0%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6%	7%	6%
<b>TOTALI</b>	<b>622.960.802</b>	<b>539.483.766</b>	<b>560.310.792</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. 4 – Uscite (in €)

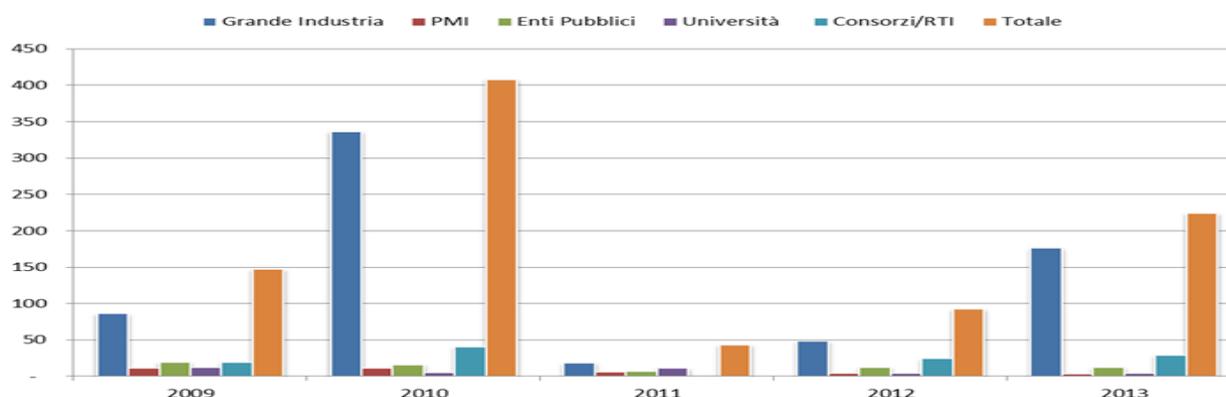
### Valori contrattuali dal 2009 al 2013

Al fine di evidenziare gli impatti delle scelte economiche e di investimento dell'ASI sul tessuto economico del Paese, si riportano di seguito alcuni dati sintetici sulla distribuzione dei finanziamenti erogati direttamente dall'Agenzia per i programmi istituzionali nazionali, che si aggiungono dunque ai ritorni geografici verso il nostro Paese dei contributi versati in ESA.

Per una migliore comprensione dei dati, i contraenti e i sotto contraenti sono stati classificati in cinque diverse tipologie:

1. Grande Industria
2. PMI (piccole e medie imprese, massimo 250 addetti e 50 M€ di fatturato)
3. Enti Pubblici
4. Università
5. Consorzi

Nel periodo 2009 – 2013 sono stati stipulati complessivamente 503 contratti, la distribuzione per tipologia di contraente è rappresentata nel seguente grafico; i valori dei contratti sono a vita intera, IVA esclusa, espressi in M€:



Di seguito è indicato l'andamento percentuale del valore economico ricevuto dai soggetti destinatari suddivisi per tipologie, sempre nel periodo 2009-2013:

Tipologia	2009	2010	2011	2012	2013	Valor medio
Grande Industria	59%	82%	42%	52%	78%	63%
PMI	8%	3%	14%	4%	1%	6%
Enti Pubblici	13%	4%	16%	13%	5%	10%
Università	8%	1%	26%	5%	2%	8%
Consorzi/RTI	13%	10%	2%	26%	13%	13%
Altro	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tab. 5 – Percentuali di finanziamento per tipologia di contraente

### 3.2 Mandato istituzionale e missione

Sul piano legislativo, dopo la sua formazione nel 1988, l'ASI è stata oggetto di revisione una prima volta nel 1995, poi nel 1999, nel 2003 con il decreto legislativo n. 128 e, da ultimo nel 2009 con il D.Lgs. n.213.

Sulla base di quanto disposto dal decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 recante "Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165", l'ASI si è dotata di un proprio Statuto, approvato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca ed entrato in vigore il 1 maggio 2011. La finalità dell'Agenzia espressa nelle varie revisioni legislative, e d'altra parte rimasta sostanzialmente immutata, nel testo dello Statuto è così enucleata:

*"L'Agenzia Spaziale Italiana è l'ente pubblico nazionale, assimilato agli enti di ricerca, avente il compito di promuovere, sviluppare e diffondere, con il ruolo di agenzia, la ricerca scientifica e tecnologica applicata al campo spaziale e aerospaziale e lo sviluppo di servizi innovativi, perseguendo obiettivi di eccellenza, coordinando e gestendo i progetti nazionali e la partecipazione italiana a progetti europei ed internazionali, nel quadro del coordinamento delle relazioni internazionali assicurato dal Ministero degli Affari Esteri, avendo attenzione al mantenimento della competitività del comparto industriale italiano."*

### 3.3 Albero della performance

Il riferimento originale della pianificazione è il Documento di Visione Strategica (DVS), redatto ai sensi dell'art. 5, comma 1 del D.Lgs. 213/2009, che spiega la posizione dell'ASI e l'inquadramento delle relative attività nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale, e quindi specifica la *roadmap* complessiva dell'Agenzia.

Il Piano Triennale delle Attività (PTA) è aggiornato annualmente, sulla base degli indirizzi contenuti nel DVS e dell'evoluzione dello scenario finanziario e tecnologico, in cui sono definiti obiettivi strategici e di pianificazione di medio e breve termine.

Nella pianificazione delle attività rilevano anche gli obiettivi strategici insiti nelle norme legislative in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza. Ne discende che tali obiettivi integrano e supportano quelli legati alla Performance dell'Agenzia.

Il Piano della Performance traduce gli obiettivi strategici d'ingresso in obiettivi operativi triennali, con un focus particolare sul primo anno. Come si può vedere dal modello concettuale in Fig. 1, si tratta di un processo articolato, che si snoda attraverso vari livelli di pianificazione, con diverso respiro temporale e dettaglio, e include un flusso di retroazione derivante dalle azioni sull'intero comparto e sui relativi *stakeholders*.

E' doveroso porre l'accento sull'importanza che rivestono, per le attività spaziali, la collaborazione e le interazioni in ambito internazionale, anche, ma non esclusivamente, attraverso la partecipazione ai programmi dell'Agenzia Spaziale Europea (ESA). Di conseguenza, l'azione dell'Agenzia si svolge in parallelo sui due piani, nazionale e internazionale, e richiede perciò un accurato bilanciamento delle risorse e una continua attenzione agli obiettivi strategici primari, in stretto contatto con gli organi vigilanti e con il Governo.

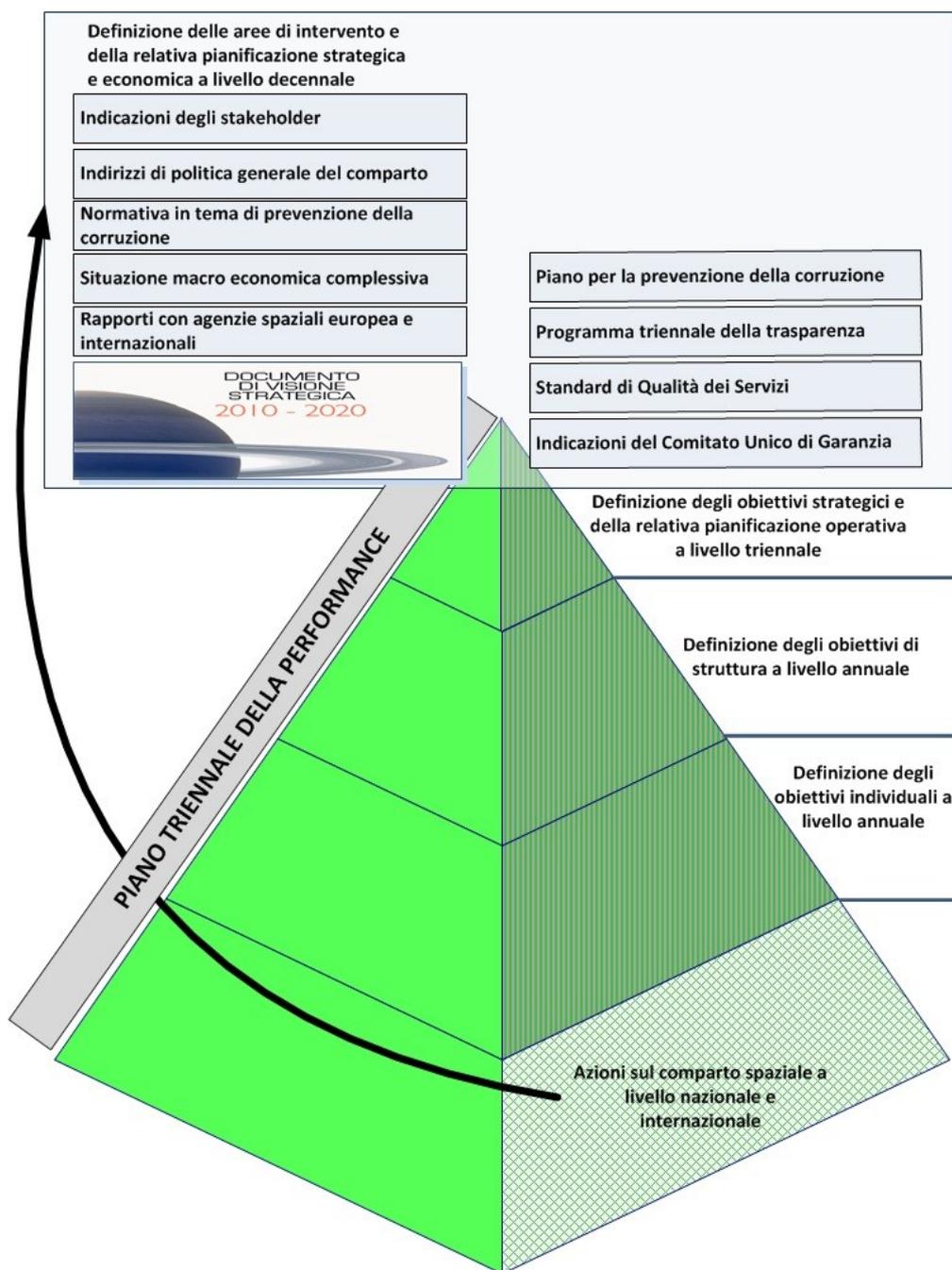
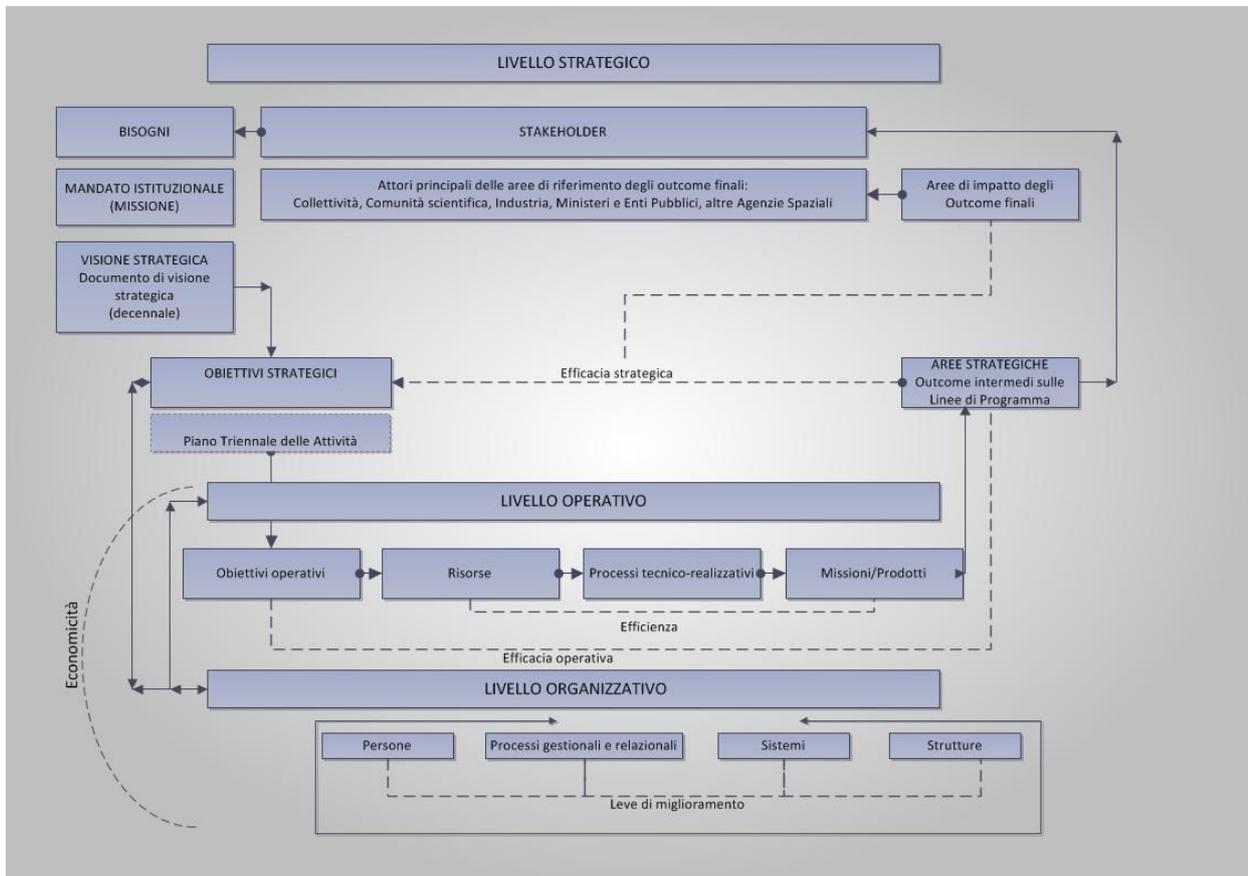


Fig. 1 – Albero della Performance

Nella Fig. 2 è riportato il dettaglio dello schema logico identificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e seguito nella definizione delle aree strategiche e operative e dei relativi obiettivi:



**Fig. 2 – Schema logico Sistema di misurazione e valutazione della performance**

La rilevazione dei bisogni degli *stakeholders* e la loro interpretazione in termini di strategie è necessaria a perseguire la missione dell’Agenzia e caratterizza in modo significativo la formulazione degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Triennale delle Attività (PTA).

Il PTA definisce i programmi e i progetti da realizzare nel triennio, con l’indicazione delle risorse e le fonti. I risultati dei programmi e dei progetti e di tutte le attività coerenti con la missione dell’ASI, producono *outcome* intermedi sulle linee di programma dell’Ente per i seguenti Settori disciplinari:

- le basi e infrastrutture operative,
- i lanciatori e il trasporto spaziale,
- la navigazione,
- l’abitabilità umana nello spazio e microgravità,
- le telecomunicazioni e le applicazioni integrate,
- l’osservazione della Terra,
- l’osservazione ed esplorazione dell’Universo,
- le tecnologie, il trasferimento tecnologico e la qualità,
- la comunicazione, la formazione e la divulgazione della cultura spaziale.

Tali *outcome* intermedi, messi a disposizione della Comunità Scientifica e delle Istituzioni,

generano *outcome* finali al servizio degli *stakeholders*: ricerca e sviluppo, cultura, innovazione, generazione di valore economico e sociale (servizi al cittadino, tutela dell'ambiente, protezione del territorio e del mare, sicurezza).

Confrontando la capacità realizzativa degli obiettivi operativi rispetto a quelli pianificati, possiamo definire la performance di efficacia operativa, mentre l'analisi dell'impiego delle risorse usate per la realizzazione delle missioni spaziali e dei prodotti dell'Ente ci aiuta a calcolare la performance di efficienza.

Le leve di miglioramento dell'Ente, indicate nel livello organizzativo, sono le risorse, i processi gestionali e relazionali, i sistemi e la tipologia di struttura adottati per lo sviluppo delle attività. Il livello organizzativo è collegato sia al Piano Triennale delle Attività sia al livello operativo, allo scopo di garantire la migliore coerenza ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

## 4. Analisi del contesto

### 4.1 L'analisi del contesto in relazione alla missione istituzionale dell'Agenzia

#### Contesto interno

L'ASI è un ente di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e da questo riceve la parte preponderante dei finanziamenti annui; la finalità dell'ASI è di investire in programmi spaziali la totalità dei fondi annui concessi, a fronte dei progetti previsti nei piani.

Il contributo ordinario MIUR, negli ultimi anni, ha subito continue e pesanti riduzioni. Nel 2010, da un valore di 600 M€ si è passati a 570 M€. Negli anni successivi il contributo ha continuato a diminuire passando da 570 M€ (valore 2010) a 503 M€ (valore 2011) a 478 (valore 2012). Nel 2013 si è riusciti a recuperare qualcosa e la dotazione è stata di 504 M€.

Il PTA 2104-2016 proietta tale valore costante per il triennio (per i contributi sul triennio 2014-2016 vedi tabella 3), registrando quindi una diminuzione del valore reale del contributo (almeno pari all'inflazione annua).

Nel 2013 è stato completato il trasferimento nella nuova sede di Roma sita a Tor Vergata che è completamente operativa. La nuova sede è ben equipaggiata in termini di dotazioni informatiche ed accesso alle reti. Il centro ASI di Matera continua a rivestire un ruolo di primo piano nel panorama del processamento dei dati di osservazione della terra.

Il sito Internet, i profili sui diversi social network, la *Web Tv* sono un ottimo strumento per la diffusione della cultura spaziale ed aerospaziale, il miglioramento verso l'esterno dell'immagine dell'Agenzia, oltre che una modalità di interlocuzione con i cittadini e gli *stakeholders* genericamente intesi.

Importanti sono i presidi dell'Agenzia all'estero, a cominciare dalla base di Malindi in Kenya (centro equatoriale di rilievo mondiale nella ricezione dati da satellite), per passare alla potenziale disponibilità di uffici dell'ASI nelle sedi NASA del *Kennedy Space Center (Cape Canaveral)* e del *Johnson Space Center (Houston)*, posizioni occupate durante lo sviluppo e la costruzione della *ISS* ed attualmente solo parzialmente presidiate ma potenzialmente riattivabili nell'ottica di collaborazioni future con NASA sui prossimi grandi progetti spaziali di esplorazione.

Le periodiche opportunità di volo per astronauti italiani, acquisite nell'ambito degli accordi di realizzazione con NASA della *ISS* rivestono un ruolo importante sia per la promozione delle attività

dell'ASI che per le ricadute della ricerca scientifica in microgravità.

Le 6 società partecipate dell'ASI cioè Altec, e-Geos, ELV, Cira, Asitel e Consorzio Geosat Molise rappresentano buone opportunità per lo sviluppo di realtà industriali che possano produrre profitto e creare nuova occupazione quale ricaduta delle attività spaziali.

Risorse strumentali importanti dell'Agenzia sono i centri operativi e i prodotti applicativi e tecnologici sviluppati nel corso degli anni mediante i contratti affidati, nonché i diritti di proprietà intellettuale e i brevetti derivati sui quali l'ASI ha recentemente avviato innovativi programmi di valorizzazione a fini produttivi e sociali.

Infine una parte importante delle risorse immateriali è altresì costituita dall'insieme dei processi e delle procedure che definiscono le attività principali dell'ente; il miglioramento continuo dei processi, sviluppato in ASI negli ultimi anni, è stato dapprima introdotto sulla base dei risultati degli audit interni mentre nel 2013 ha preso avvio l'applicazione sistematica del modello CAF teso a determinare ulteriori importanti miglioramenti su questi aspetti.

La principale risorsa dell'ASI, come di tutti gli organismi ad alto contenuto scientifico e tecnologico, è rappresentata dalle conoscenze disponibili e dalla potenziale capacità di produrre altre conoscenze, qualità che risiedono nelle persone che vi lavorano con le loro competenze, il loro impegno e le loro idee. Conseguentemente il reclutamento, il mantenimento e la valorizzazione delle risorse umane sono lo strumento decisivo per svolgere con successo la missione dell'ASI.

Sul totale delle risorse dell'Agenzia (per il 70% laureati), quelle coinvolte nei processi chiave sono di due tipi:

- risorse tecniche, appartenenti alle Unità di programma;
- risorse appartenenti a Unità di staff e/o di supporto.

Le risorse tecniche delle Unità di programma sono dedicate alla preparazione dei piani di investimento, alla gestione delle istruttorie (scrittura del capitolato tecnico, verifica preliminare dell'offerta, commissioni di congruità/valutazione, definizione dell'allegato tecnico-gestionale al contratto), alla gestione dei contratti in corso (nei diversi ruoli di responsabile di programma, ingegnere di sistema/sottosistema, etc.), alla partecipazione nelle commissioni di collaudo e nei comitati dell'ESA. Dato lo sfavorevole rapporto tra disponibilità di personale e linee di Piano, ciascuna risorsa deve ricoprire più ruoli differenti sui diversi programmi.

Le Unità di staff e/o di supporto svolgono invece attività di pianificazione, controllo e supporto quali le verifiche di competenza e l'aggiornamento dei database, il supporto di analisi costi per le valutazioni economiche, la personalizzazione dei contratti, le autorizzazioni a liquidare e l'emissione dei relativi mandati di pagamento.

Risorse finanziarie aggiuntive possono essere reperite dall'Agenzia attraverso la valorizzazione delle sue proprietà immateriali e un maggiore controllo critico nei confronti delle performance delle proprie società partecipate tendente ad aumentare i profitti ed i dividendi.

Iniziative di collaborazione di partenariato pubblico-privato e schemi di Project Finance, possono ridurre l'ammontare di risorse ASI necessarie all'implementazione di alcuni programmi di investimento in ambito spaziale.

### **Contesto esterno**

La situazione economica mondiale è in una sostanziale ripresa benché in maniera disomogenea.

Secondo le stime dell'ultimo rapporto della *World Bank* (gennaio 2014), nel 2013 l'economia ha

registrato un aumento simile al 2012 fermando la crescita del PIL reale al 2.4%.

La crescita mondiale (secondo le stesse stime) dovrebbe accelerare nel 2013 portando la crescita al 3.2% per poi rafforzarsi ulteriormente nei successivi anni.

Questa crescita, complessivamente parlando è sicuramente trainata dalle buone performance dei paesi asiatici e dell'est Europa. Per quanto riguarda i due grandi attori che ci riguardano più da vicino, Stati Uniti ed Europa l'andamento e le previsioni sono di diverso tono come succede oramai da qualche anno.

Negli USA le grandi politiche espansive hanno prodotto una veloce ripresa dell'economia che già dal 2012 ha valori positivi. Nel 2013 la crescita si è fermata al 1.8% ma nei prossimi due anni sono previsti valori positivi del 2.8% e 2.9%.

L'area dell'Eurozona invece, a causa anche dell'impossibilità (e volontà) di implementare simili politiche monetarie e allentamenti dei pesanti piani di austerità, per il 2013 ha registrato valori negativi chiudendo con un -0.4%. Si prevede una crescita positiva solo dal 2014 di circa il 1.1%.

Per l'Italia la situazione è peggiorata ulteriormente rispetto alle previsioni dell'anno scorso. La crisi economica si è inasprita facendo registrare una diminuzione del PIL nel 2013 del 1.9% (rispetto alle stime di -1%). Per il 2014 tuttavia sia l'OCSE che UE nelle stime di fine 2013 prevedono un ritorno ad un PIL positivo dell'ordine dello 0.6% con una inversione di tendenza che si è concretizzata nell'ultimo trimestre del 2013.

Il PIL negativo ha richiesto necessarie manovre finanziarie tese a riportare il deficit pubblico sotto la soglia imposta dalla UE. Gli interventi di riduzione e/costanza delle spese della pubblica amministrazione hanno coinvolto anche ASI per il quale non è stato possibile aumentare il livello di contribuzione verso valore pre-crisi.

La Space Economy secondo le stime della Space Foundation è passata da un valore nel 2008 di circa 257 miliardi di dollari (circa lo 0,4% del PIL mondiale) ad un valore nel 2011 nell'ordine di 290 miliardi di dollari, fino a crescere nel 2012 a circa 304 miliardi di dollari.

Nell'aumento in termini assoluti tuttavia si identificano andamenti diversi delle varie componenti: aumenta la parte dei servizi commerciali (sia *upstream* sia *downstream*), diminuisce la spesa del governo USA, aumenta la spesa dei paesi emergenti e diminuisce quella dei paesi europei.

Nel corso dell'ultimo decennio, c'è stata una radicale ristrutturazione del segmento industriale che, in Europa, è stata caratterizzata da una forte dinamica di concentrazione. Da tale dinamica sono emerse macro-aggregazioni industriali multinazionali a livello sistemistico, che hanno sostanzialmente concentrato al loro interno la maggior parte della catena di valore.

Il comparto spaziale industriale nazionale, sia manifatturiero che nel campo dei servizi, si attesta ormai da qualche anno su circa 50 imprese (grandi e piccole), tra le quali primeggiano quattro grandi aziende: la Thales Alenia Space (a capitale prevalentemente francese), la Telespazio, la Avio (il cui capitale da fondi di Private Equity, è stato acquisito dalla General Electric che sta trattando la cessione del solo ramo spazio ad un big player europeo non ancora identificato) e la Selex Galileo, tutte aventi tra gli azionisti la Finmeccanica SpA, mentre un'altra media impresa nazionale, la CGS (Compagnia Generale Spazio ex Carlo Gavazzi Space), è posseduta dalla OHB tedesca.

In Italia sono presenti competenze produttive nella maggior parte delle aree tecnologiche del settore spaziale; il comparto industriale è quindi in grado di esprimere una capacità di realizzazione di missioni spaziali di varia dimensione, costruendo satelliti scientifici o applicativi ed anche sviluppando un veicolo di lancio di media dimensione.

Sono poi rilevanti le competenze nella progettazione e nella realizzazione di strumenti scientifici, di radar dedicati all'Osservazione della Terra, di sistemi di telecomunicazioni e strumentazione per lo studio dell'astrofisica.

Continua l'incertezza sulle grandi scelte strategiche della NASA e delle altre potenze spaziali, che non aiuta a determinare chiaramente i grandi obiettivi comuni dei prossimi 30-40 anni. La durata della ISS è stata recentemente prorogata almeno fino al 2024.

Il maggiore impegno della UE nel settore spaziale, figlio degli accordi contenuti nel trattato di Lisbona, comincia ad essere tangibile con il lancio della nuova programmazione 2014-2020 dei bandi del programma Horizon 2020 in particolare per la R&D relativa allo spazio.

Nei prossimi anni importanti settori di applicazione spaziale, quali la navigazione satellitare, l'osservazione della Terra e la comunicazione a larga banda, costituiranno aree di interessi per i mercati commerciali e governativi, con un conseguente forte sviluppo di servizi a valore aggiunto.

## 4.2 L'analisi del contesto in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

### **Contesto interno**

L'Agenzia Spaziale Italiana ha adottato il 25 marzo 2013 con deliberazione del Consiglio di Amministrazione (delibera n. 194) il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione<sup>3</sup>; il Piano è stato approvato su proposta del Direttore Generale, espressamente incaricato a tale scopo dal Consiglio stesso, non essendo stato ancora nominato, a tale data, il Responsabile della Prevenzione. Il Piano è stato adottato ai sensi della L. 190/2012 (art. 1, comma 5) quindi in un periodo antecedentemente all'approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione da parte dell'ANAC, avvenuta nel settembre del 2013. L'Agenzia ha pertanto affrontato il tema della Prevenzione della Corruzione con un set di strumenti limitati rispetto a quelli poi indicati dal Piano Nazionale. Il documento nondimeno si è rilevato utile perché ha consentito di formare e sensibilizzare, per alcuni temi specifici, rami dell'amministrazione.

Con la medesima deliberazione il CdA ha nominato il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, tenendo conto dei requisiti indicati dalla Circolare n. 1/2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dip. della Funzione Pubblica del 25 gennaio 2013.

L'ASI nel corso del 2013 ha svolto una intensa campagna formativa intesa a sensibilizzare il personale sul tema della prevenzione della corruzione. La formazione è stata di carattere generale e specifica per alcune aree identificate a rischio.

Inoltre l'ente ha svolto un'indagine sulla percezione dei valori etici che ha consentito di fotografare il livello di etica "sentito" dagli operatori interni all'ASI, evidenziando che la percezione dell'etica è nella media, in linea con le valutazioni fatte al livello internazionale (per l'approfondimento vedi contesto esterno), nonostante il 47 % degli intervistati riferisca di sentire diminuita la cultura dell'etica negli ultimi dieci anni a causa delle pressioni politiche (58,5% degli intervistati)<sup>4</sup>. Il medesimo strumento, utilizzato periodicamente, consentirà di monitorare nel tempo l'andamento della percezione del senso etico all'interno dell'amministrazione.

---

<sup>3</sup> PN-DGN-2013-001

<sup>4</sup> RS-RPC-2014-001 del 19/02/2014

Contestualmente all'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, l'Agenzia ha adottato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2013 – 2015, anche in assenza di specifiche indicazioni da parte della CiVIT (ora ANAC, si veda delibera n. 50 del 2013 del 4 luglio 2013), al fine di garantire continuità con il percorso avviato negli anni passati.

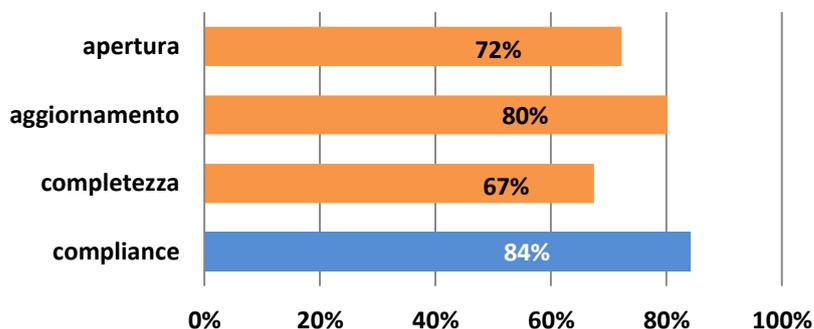
Il Programma Triennale ha ricevuto particolare apprezzamento per il sistema di attuazione del Programma e per l'avvio di significative iniziative sull'integrità, anche in considerazione del coordinamento dello stesso con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Nel corso del 2103, in seguito revisione delle norme sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, si è resa necessaria la ridefinizione di alcune priorità e delle modalità di gestione del sistema di raccolta. Si è pertanto passati da un sistema accentrato (in capo sostanzialmente alla struttura di supporto al Responsabile e all'Ufficio Relazioni con il Pubblico) ad un sistema "diffuso", grazie al quale si sono potute frazionare le attività tra le diverse unità / soggetti coinvolti. Tale modalità se da un lato ha rappresentato un approccio pragmatico, ha consentito nel contempo di coinvolgere maggiormente, anche sotto il profilo della consapevolezza dello strumento, l'intera struttura amministrativa.

Lo stato dell'arte della Trasparenza e l'Integrità è fotografato dallo Stato di Attuazione del Programma<sup>5</sup> che relaziona circa le attività svolte nel periodo aprile 2013 – gennaio 2014, cui si rimanda per gli approfondimenti.

Al fine di dare un quadro esemplificato delle attività di pubblicazione condotte, si riporta un estratto del documento citato che da conto dei risultati raggiunti dall'agenzia alla data del 14 gennaio 2014.

### Obblighi di Pubblicazione - Complessivo



#### Contesto esterno<sup>6</sup>

Fare riferimento alla corruzione nella sua accezione più ampia di deviazione comportamentale rispetto alle regole vigenti in un contesto sociale di riferimento è sicuramente altra cosa che fare riferimento alle specifiche fattispecie giuridiche del nostro ordinamento. L'analisi dei diversi metodi di misurazione va collegata alla relativa nozione accolta e presupposta. Gli indicatori di corruzione percepita o esperenziale definiscono la corruzione politico-amministrativa come l'insieme dei reati commessi dal pubblico ufficiale per conseguire benefici personali, in presenza di un potere discrezionale di allocare le risorse, di definire le regole e/o di applicarle, utilizzato per ottenere una rendita economica o utilità, a fronte di una disutilità legata alla probabilità di essere scoperti, perseguibili e punibili. Le misure giudiziarie, invece, fanno specifico riferimento alle fattispecie dei reati contro la Pubblica Amministrazione in cui si manifesta un abuso di potere da

<sup>5</sup> RS-PIF-2014-004

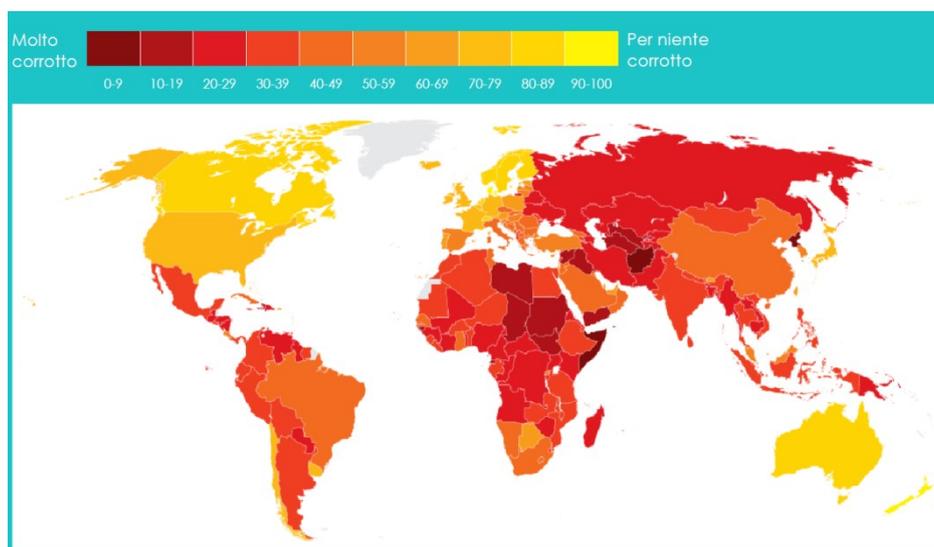
<sup>6</sup> Tratte dal report ANAC "Corruzione sommersa e corruzione emersa in Italia: modalità di misurazione e prove empiriche" e dagli studi pubblicati da Transparency International Italia.

parte di pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio per ottenere vantaggi privati. Si tratta, in questo caso, di azioni effettuate da un agente pubblico al fine di indurre intenzionalmente delle distorsioni nell'attuazione di regole o leggi in cambio di una ricompensa effettiva, promessa o attesa.

Attualmente l'immagine dell'Italia è quella di un paese ad elevato grado di corruzione sia nella percezione dei cittadini che di imprese e analisti.

L'Italia appare come un caso anomalo nel panorama europeo per due ordini di ragioni. Innanzitutto, la distribuzione della corruzione sul territorio nazionale non risulta essere omogenea, con una notevole varianza interna su base regionale. A questo dato si aggiunge la distanza che intercorre tra il nostro Paese e buona parte dei paesi membri dell'Unione Europea nelle classifiche internazionali, a fronte del fatto che generalmente paesi caratterizzati da livelli di sviluppo economico e strutture politico-istituzionali analoghi presentano livelli di corruzione analoghi. Più precisamente, i paesi del nord dell'Europa (Danimarca, Svezia, Finlandia) occupano costantemente le prime posizioni della classifica. Austria, Germania, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito si attestano su valori medio-alti. I paesi dell'Europa meridionale (Italia, Grecia, Spagna e Portogallo) presentano performances significativamente peggiori.

*Transparency International*, l'organizzazione non governativa fondata nel 1996, no profit, leader nel mondo per la sua azioni di contrasto alla corruzione e di promozione dell'etica, presente in oltre 90 nazioni, ha elaborato una serie di strumenti di misurazione della percezione della corruzione, tra questi il CPI - *Corruption Perception Index*<sup>7</sup> e il *Global Corruption Barometer*.<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Il CPI è un indice che determina la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi nel mondo, attribuendo a ciascuna Nazione un voto che varia da 0 (massima corruzione) a 10 (assenza di corruzione), ottenuto sulla base di varie interviste/ricerche somministrate ad esperti del mondo degli affari e a prestigiose istituzioni.

<sup>8</sup> Il Barometro di Percezione della corruzione, ideato nel 2003 da Transparency International in collaborazione con Gallup International, è un sondaggio si rivolge direttamente ai cittadini, indagando sulla loro percezione della diffusione della corruzione nei vari settori (es. politica, magistratura, settore privato, Istituzioni pubbliche, informazione, etc.).

Nella rilevazione del 2013 di *Transparency International*, l'Italia ha registrato un indice di corruzione percepita – CPI pari a 43, rispetto al valore di massima trasparenza di 100. L'Italia quindi si posiziona al 69° posto nel mondo, ma registra un piccolo miglioramento rispetto all'anno precedente quando il nostro paese si posizionò al 72° con una valutazione pari a 42/100.

Il dato del 2013, per quanto leggermente migliorato rispetto a quello del 2012, è tuttavia prossimo alle rilevazioni dell'ultimo decennio in base alle quali l'Italia si colloca su posizioni analoghe a quelli di numerosi paesi dell'Asia e dell'America Latina.

A tale riguardo il Presidente di *Transparency International*, Maria Teresa Brassiolo, ha dichiarato che gli sforzi strutturali compiuti per migliorare la trasparenza e l'integrità del settore pubblico, a partire dal decreto 150, fino alla legge anticorruzione 190 e agli ultimi decreti sulla trasparenza e l'accesso civico, abbiano cominciato a produrre effetti.

E' essenziale sottolineare che trattandosi di un indice sulla percezione, le interpretazioni devono tenere conto del fattore "soggettivo".

Anche i risultati del *Global Corruption Barometer* mostrano che la corruzione è assai diffusa nel nostro paese: i cittadini intervistati ritengono ci sia stato un ulteriore peggioramento negli ultimi due anni. Tra le istituzioni più corrotte, gli italiani indicano i partiti politici (69%), il Parlamento (44%), la pubblica amministrazione (29%) e il sistema sanitario (24%). I risultati non sono dissimili da quelli del 2010-2011. Quanto alla propensione a segnalare casi di corruzione, il 56% degli italiani sarebbe disposto a esporsi, mentre la scelta del silenzio deriva dalla paura di ritorsioni (41%) e dalla sfiducia sulle possibili conseguenze positive della segnalazione (41%).

La disciplina sulla Trasparenza nelle Pubbliche Amministrazioni è stata oggetto di dirompenti interventi normativi. Il 28 novembre 2012 è entrata in vigore la legge 6 novembre 2012, n. 190, "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*", che ha fatto del principio di Trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione.

La delega contenuta nella legge n. 190/2012 ha consentito al Governo di adottare il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", in cui è stato evidenziato che la Trasparenza è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Nel decreto è specificato che le misure del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità sono collegate al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Il decreto di riordino della materia è altresì importante per l'implementazione del sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di Trasparenza. Il sistema sanzionatorio prevede in capo a diversi soggetti, siano essi appartenenti alla pubblica amministrazione sia che non ne facciano parte (es. società partecipate), diverse tipologie di sanzioni.

A corollario si sottolinea come abbiamo assunto particolare rilevanza le attestazioni rilasciate dagli OIV in merito agli obblighi di pubblicazione, che possono essere, a campione, verificate dalla Guardia di Finanza.

Il percorso tracciato dalle massime istituzioni statali appare quindi chiaro e ben determinato e rispetto a questo le Pubbliche Amministrazioni devono rispondere per rendicontare, attraverso l'accessibilità totale dei dati, l'utilizzo delle finanze pubbliche.

## Documenti di riferimento

- a. Documento di Visione Strategica Decennale 2010-2020
- b. Piano triennale delle Attività 2014-2016
- c. Nota preliminare al preventivo finanziario decisionale e gestionale 2014 in termini di competenza e cassa e preventivo triennale 2014-2016; allegato tecnico alla nota preliminare 2014-2016
- d. Macro-organizzazione dell'ASI - Delibere 2, 230 e 260 del 2013
- e. Standard di qualità dei servizi 2014
- f. Monitoraggio obblighi di pubblicazione (RS-PIF-2014-003)



# Piano Triennale della Performance 2014 - 2016

29-APRILE-2014

"Ognuno di noi dovrebbe riservare la stanza più grande della sua casa ideale al miglioramento"  
Pat Mesiti (motivatore)

## SEZ. A Presentazione del Piano Triennale della Performance

La presente edizione del Piano dichiara i contenuti di merito degli obiettivi strategici ed approfondisce la loro articolazione ad un livello di dettaglio successivo, come prefigurato nell'edizione di gennaio 2014, che rimandava alla definizione di assetti istituzionali e organizzativi, allora mancanti, anche se *in itinere*.

In particolare si è arricchito di tre elementi fondamentali rispetto alla versione precedente:

- recepisce gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza e integrità;
- sviluppa il processo di *cascading* degli obiettivi in seguito all'entrata in vigore, a febbraio scorso, del nuovo assetto organizzativo in cui sono state assegnate le responsabilità e parte delle risorse umane a ciascun settore;
- declina in termini operativi alcune delle azioni positive proposte dal Comitato Unico di Garanzia finalizzate al monitoraggio e miglioramento del benessere organizzativo.

In questa versione, fermi restando i contenuti originali, si è proceduto ad un'integrazione del documento con gli altri piani dell'Agenzia come già descritto nella presentazione generale, proprio in ottica di gestione integrata finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, alla crescita delle competenze professionali, alla valorizzazione del merito, alla trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento coerentemente all'art. 3 Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il piano, quindi, si mantiene conforme all'Indice secondo le indicazioni della delibera CIVIT n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance", alle "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance". Lo stesso tiene conto delle risultanze dell'analisi del ciclo della performance dell'ASI emessa dalla CIVIT il 23 novembre 2012 nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo della performance per l'annualità 2012 e di quelle del documento di validazione della Relazione sulla performance 2012, CI-OIV-2013-028 del 12 settembre 2013, dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Spaziale Italiana, nonché della delibera CIVIT n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013".

In ultimo il Piano della Performance nei suoi contenuti specifici, si ricollega direttamente ai contenuti e alle funzioni di altri documenti di riferimento per l'Amministrazione:

- il Sistema di misurazione e di valutazione della Performance;
- la Relazione sulla performance che viene redatta a conclusione di ciascun ciclo annuale di attività;
- il Piano triennale di Attività;
- il Preventivo finanziario decisionale con allegato il Preventivo finanziario gestionale ed il Bilancio triennale.

## Sommario

<b>SEZ. A</b>	<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>1</b>
<b>A 5.</b>	<b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....</b>	<b>3</b>
<b>A 6.</b>	<b>DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....</b>	<b>4</b>
A 6.1	OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE.....	4
<b>A 7.</b>	<b>PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>5</b>
A 7.1	IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO E GLI ALTRI DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	5
A 7.2	FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL DOCUMENTO .....	6
A 7.3	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	6
A 7.4	AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	6
<b>A 8.</b>	<b>ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>7</b>
A 8.1	ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELLE RISORSE UMANE (ANNO 2013) .....	7
A 8.2	OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016 .....	8
A 8.3	OBIETTIVI OPERATIVI 2014 .....	8

## A 5. Gli obiettivi strategici

In ottica di miglioramento continuo, nel corso del 2013 l’Agenzia ha avviato un nuovo processo per la definizione degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici (3-5 anni) declinati nella edizione di Gennaio 2014 sono aggiornati nella presente edizione e tradotti in obiettivi operativi (1-3 anni), articolati in attività, indicatori e target, con un focus particolare sul primo anno. Il modello applicato è schematizzato in Fig. A1.

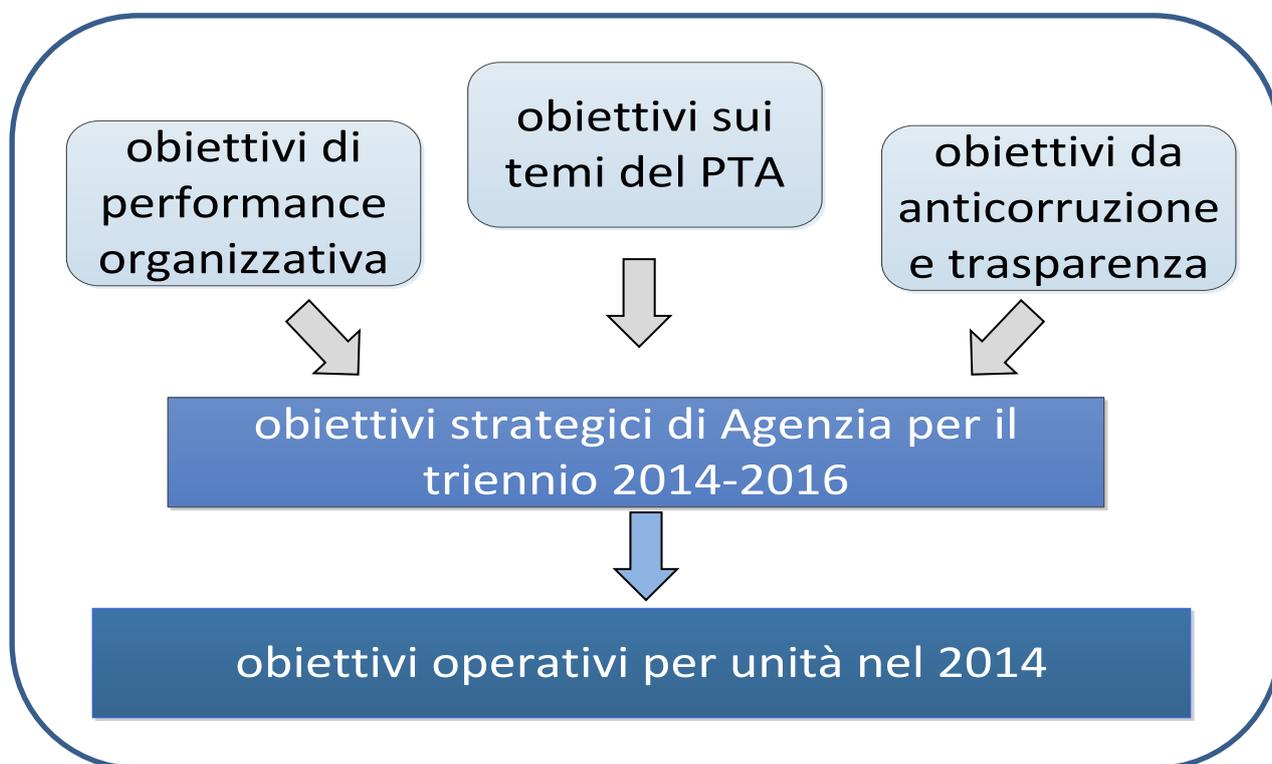


Fig. A 1 – Processo di individuazione degli obiettivi strategici

Quindi, da una parte, attraverso l’analisi delle informazioni raccolte con l’autovalutazione organizzativa (sulla base del modello CAF) in corso di svolgimento, il processo ha consentito di individuare le aree da migliorare e, su queste, i responsabili dell’agenzia si sono esercitati per esprimere le loro priorità ed individuare degli obiettivi di miglioramento.

Dall’altra, a partire dai temi prioritari di intervento che il PTA 2014-2016 ha indicato, si sono individuati degli obiettivi di ampio respiro.

Per finire gli obiettivi di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza che, sulla scorta delle indicazioni delle norme e del Piano Nazionale Anticorruzione, hanno completato il quadro delle strategie per il prossimo triennio dell’Agenzia.

Gli obiettivi strategici triennali così individuati, come previsto dall’allegato 2 del presente documento, sono contenuti nella MAPPA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016.

A questi si aggiungono le iniziative indirizzate dalla Delibera CIVIT 6/2013 sulle tematiche di significativa rilevanza (contenimento della spesa, digitalizzazione, trasparenza e integrità e prevenzione della corruzione, qualità dei servizi e pari opportunità); gli standard di qualità dei servizi sono contenuti nel relativo documento (vedi Documenti di riferimento).

## A 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli obiettivi si articolano nei seguenti livelli:

- gli “Obiettivi strategici”, cui sono associati:
  1. gli “Outcome sociali”, ovvero gli impatti sulla collettività con un orizzonte temporale di solito lungo (associabile ai 5-10 anni del DVS);
  2. gli “Outcome intermedi”, che hanno un orizzonte temporale medio-lungo (assimilabili ai 3-5 anni del PTA “a scorrere”);
- gli “Obiettivi operativi”, cui sono associati i “Risultati operativi”, con un orizzonte temporale medio-breve a seconda della complessità (da 1 a 3 anni, costituiscono il Piano della Performance che include le performance organizzative)
- gli “Obiettivi individuali” ed i relativi “risultati” con un orizzonte temporale breve (uguale o inferiore a un anno).

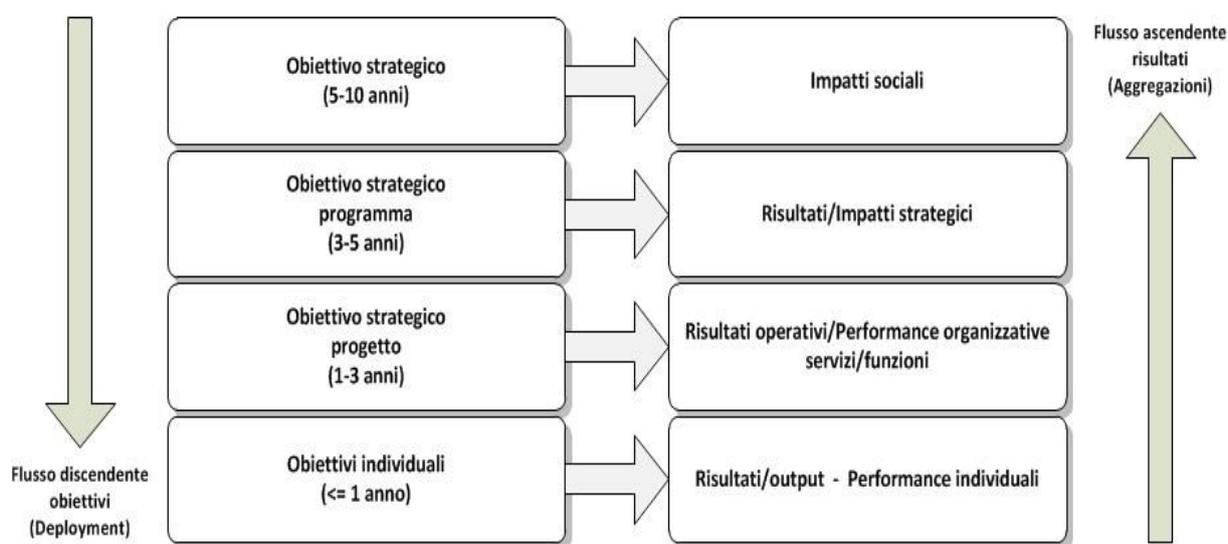


Fig. A 2– Flusso degli obiettivi e flusso dei risultati

### A 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nella prima *issue* del documento sono stati individuati gli obiettivi al livello strategico connessi al Piano Triennale di Attività e ai risultati delle attività di autovalutazione organizzativa, raccolti mediante l’uso del modello *Common Assessment Framework*.

In questa revisione oltre ad una integrazione degli obiettivi strategici, in seguito alla individuazione di un percorso di alto livello per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e l’integrità e di politiche specifiche che l’amministrazione intende intraprendere volte al miglioramento del benessere organizzativo, si è proceduto alla definizione degli obiettivi operativi di dettaglio e di gruppo per la struttura.

Il primo passaggio richiede l’assegnazione degli obiettivi annuali al Direttore Generale, affinché egli possa assegnarli a cascata sulle unità responsabili.

Gli obiettivi operativi, con particolare riguardo per la prima annualità, sono stati definiti come risultato congiunto di un’azione sinergica di più unità che devono porre in essere le azioni per il raggiungimento dell’obiettivo strategico. In generale pertanto si tratta di obiettivi di gruppo che richiedono la collaborazione di diverse componenti dell’ente al fine del conseguimento del risultato.

Dei suddetti obiettivi sono quindi investiti i responsabili di unità, equiparabili in questo contesto al personale dirigenziale.

## A 7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

### A 7.1 Il collegamento tra il Piano e gli altri documenti del ciclo di gestione della performance

L'ASI, per promuovere un ciclo di performance "integrato" che comprenda tutti gli ambiti previsti, dalla performance, agli standard di qualità, alla trasparenza e integrità, alla prevenzione della corruzione, ha definito lo schema di collegamento logico tra i documenti cardine dell'intero ciclo, facendo proprie le raccomandazioni dell'ANVUR di raccordare i diversi documenti di programmazione, come riportato nel diagramma qui di seguito.

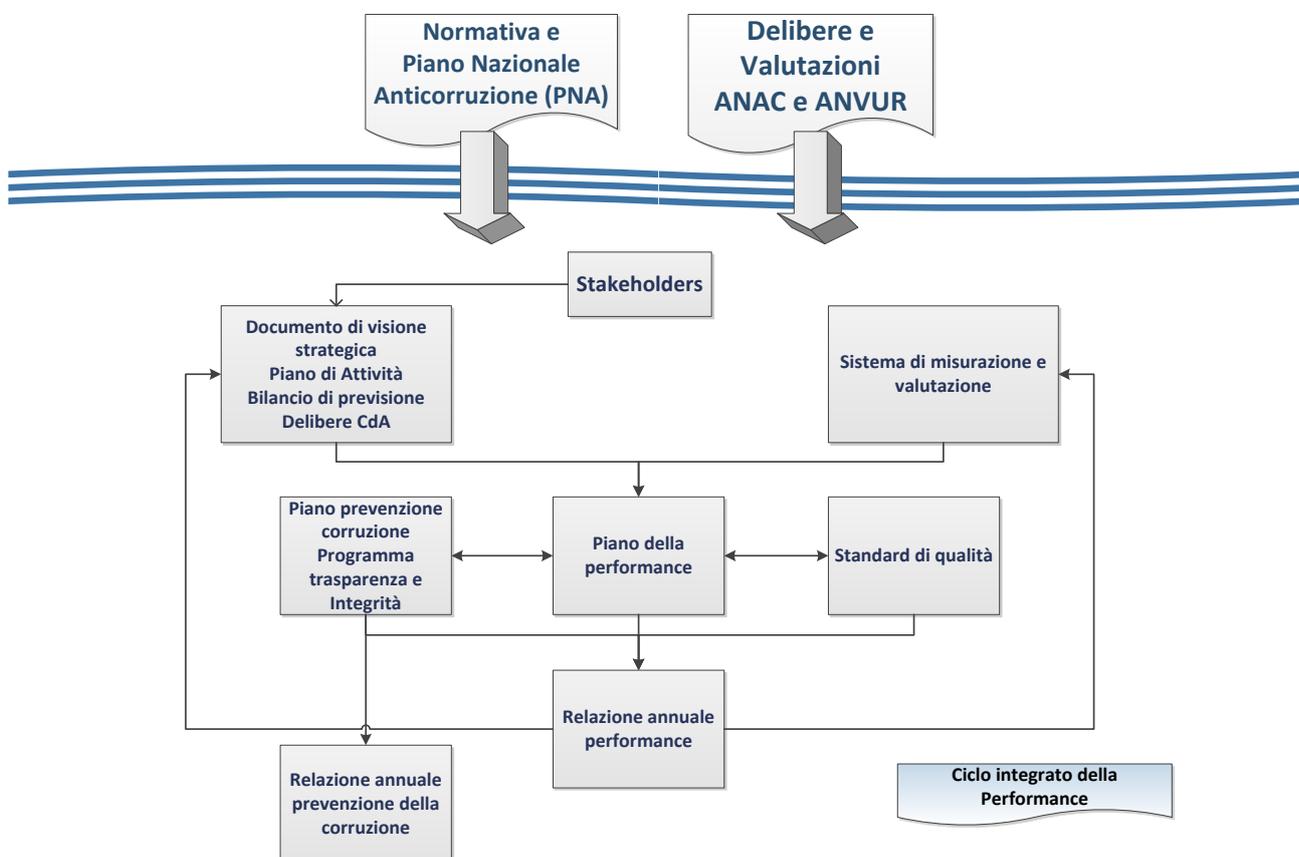


Fig. A 3 – Ciclo integrato della Performance

## A 7.2 Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del documento

Di seguito si fornisce un prospetto riepilogativo delle attività seguite, in cui per ciascuna fase i tempi descritti si riferiscono al processo complessivo

	<b>FASE del PROCESSO</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>ORE DEDICATE</b>	<b>MESI IMPIEGATI</b>
1	Definizione identità	CdA, Presidenza, Direzione generale	10	0,5
2	Analisi contesto interno ed esterno	Pianificazione	30	0,5
3	Definizione strategie (DVS e PTA)	CdA, Presidenza, CTS, Rapporti nazionali e internazionali, Direzioni tecniche	800	2
4	Definizione obiettivi strategici	Direzione generale, Unità tecniche e amministrative, facilitatori e <i>focus group</i> (vedere paragrafo 7.4)	3.100	7
5	Definizione obiettivi e piani operativi	Direzione generale, Unità tecniche e amministrative, personale	400	2
6	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Direzione generale, Responsabili e collaboratori di tutte le Unità organizzative	Da realizzare	TBD

Tab. A 1 – Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

## A 7.3 Coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio

Il ciclo di programmazione inizia con l'emissione del bilancio di previsione, predisposto contestualmente alla relativa nota preliminare di accompagnamento, che identifica gli obiettivi, i programmi, i progetti e le attività che i centri di responsabilità intendono conseguire ed attuare in termini di servizi e prestazioni, nonché gli indicatori di efficacia ed efficienza utilizzati per valutare i risultati, includendo le risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

La coerenza del ciclo di gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è assicurata in ASI dal processo di individuazione degli indirizzi strategici con l'approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA), deliberato da parte del Consiglio di Amministrazione. Il PTA, che contiene anche il fabbisogno del personale, la consistenza e le variazioni dell'organico, viene trasmesso al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca che, previo parere favorevole del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Dipartimento della funzione pubblica, rilascia la relativa approvazione.

A loro volta, le priorità politiche delineate nel PTA vengono tradotte in obiettivi strategici triennali di primo livello, articolati poi in obiettivi operativi annuali, da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione, delle strutture organizzative coinvolte, delle risorse umane e finanziarie e dei relativi indicatori e target.

## A 7.4 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Nel corso del 2013 l'Amministrazione ha individuato alcune personalizzazioni del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance, predisposto dall'OIV e deliberato nel 2012 dal CdA.

La personalizzazione principale riguarda la scelta del CAF (*Common Assessment Framework - Griglia Comune di Autovalutazione della qualità nelle Pubbliche Amministrazioni*) quale strumento fondamentale per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il CAF è uno strumento a supporto delle organizzazioni del settore pubblico in Europa per l'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento continuo delle performance, a partire dalle attese dei clienti/cittadini e dei portatori d'interesse, fino al raggiungimento dei fini istituzionali. Il modello consente di identificare i punti di forza e di debolezza che contraddistinguono un'organizzazione e le relative cause, ponendo le basi per un approccio orientato al miglioramento attraverso l'introduzione di momenti di autovalutazione o verifica, e conseguenti azioni successive. La condivisione del sistema da parte degli utilizzatori/utenti è una condizione fondamentale; a tale scopo, l'ASI ha formato alcune risorse i "facilitatori" per svolgere le indagini e analizzare i risultati e ha scelto di coinvolgere tutti i dipendenti, organizzando specifiche sessioni di lavoro (*focus group*) sui singoli criteri della metodologia.

Tra le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance va certamente segnalata l'indagine organizzata dall'OIV per la rilevazione del livello di benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione della performance, della valutazione del proprio superiore gerarchico; l'indagine è stata svolta *online* e i suoi risultati sono in corso di elaborazione.

## A 8. Allegati Tecnici

### A 8.1 Analisi quali-quantitativa delle risorse umane (anno 2013)

Tab. A 2– Analisi caratteri qualitativi-quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	51
Età media dei dirigenti (anni)	45
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0%
% di dipendenti in possesso di laurea	66%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	21
Turnover del personale	0%
Costi di formazione (in euro)	177.754

Tab. A 3 - Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	1,26%
Tasso di dimissioni premature	12%
Tasso di richieste di trasferimento	0,00%
Tasso di infortuni	2%

Indicatori	Valore
Stipendio medio annuo percepito dai dipendenti (in euro)	61.909
% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale assunti	9%

Tab. A 4 – Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di donne responsabili di Direzione/Unità Organizzativa	26%
% di donne rispetto al totale del personale	54%
Stipendio medio annuo percepito dal personale donna (in euro)	54.598
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	67%
Età media del personale femminile	48
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	62%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	21

## A 8.2 Obiettivi Strategici 2014-2016

Per gli obiettivi strategici si rinvia alla Mappa degli obiettivi strategici 2014-2016

La mappa traccia il percorso logico con cui si è prevenuti alla identificazione degli obiettivi strategici:

Area: individuazione degli argomenti principali, fondamentale derivanti da un ambito normativo, da cui si deve essere guidati.

Tema: personalizzazione di quanto individuato dall'AREA nella realtà ASI e riscontrabile in documenti dell'ente o in decisioni di valenza politico-strategica

Obiettivi strategico: definizione delle azioni richieste perché l'organizzazione raggiunga la propria *mission*.

## A 8.3 Obiettivi operativi 2014

Per gli obiettivi operativi si rinvia alla Mappa degli obiettivi operativi 2014.

La struttura, rispetto a quando precedentemente fatto, è estremamente semplificata: il numero degli obiettivi operativi è molto ridotto in quanto si è cercato di individuare lo scopo effettivo piuttosto che le attività necessarie alla sua realizzazione.

In diversi casi l'indicatore dell'obiettivo è una somma di indicatori, ciascuna unità è responsabile del singolo sotto-indicatore, che concorre al raggiungimento del risultato.

Nella mappa ciascun obiettivo operativo (evidenziato da un codice progressivo e dall'anno) evidenzia a quale obiettivo strategico concorre.

MAPPA OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016

AREA	TEMA	CODICE OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
PIANO TRIENNALE DI ATTIVITA'	Governo del territorio	strategico1	Aumentare la fruibilità e la diffusione dei prodotti ASI di Osservazione della terra attraverso la stipula di accordi, il mantenimento in esercizio degli <i>asset</i> spaziali esistenti e la realizzazione di nuovi.	Numero dei prodotti ASI (COSMO-SkyMed) forniti agli utenti civili	40.000 prodotti	+ 3% sul 2014	+ 3% sul 2015
				Realizzazione di nuovi <i>asset</i>	Preparazione COSMO-SkyMed di 2^ generazione	Preparazione COSMO-SkyMed di 2^ generazione	lancio di CSG#1
		strategico2	Favorire ed innovare l'offerta di applicazioni spaziali per la gestione del territorio e il miglioramento della vita dei cittadini e per il consolidamento e lo sviluppo della competitività della filiera nazionale	Avvio / gestione di programmi di ricerca e sviluppo e attivazione di accordi pertinenti all'obiettivo	Programmi: 5 attivi, 8 in avvio; Accordi: 3 vigenti, 3 in avvio	Programmi attivi: 10 Accordi vigenti: 3	Programmi attivi: 10 Accordi vigenti: 3
	Studio dell'universo negli aspetti della materia e dei processi in condizioni fisiche estreme	strategico3	Consolidamento della leadership italiana nel campo della scienza dello spazio.	Numero di modelli realizzati degli strumenti scientifici a responsabilità italiana che saranno imbarcati in missioni di osservazione dell'universo ed esplorazione robotica.	10	7	6
		strategico4	Incremento della conoscenza dell'universo	Numero di pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali e internazionali di rilievo riguardanti l'analisi dei dati di strumenti imbarcati su satelliti in orbita	200 pubblicazioni medie/anno		
	Studio della presenza umana nello spazio vicino alla Terra come esempio di condizioni fisiche limite	strategico5	Massimizzare il ritorno degli investimenti fatti sulla Stazione Spaziale Internazionale	a) % di utilizzo delle risorse allocate ad ASI in attuazione MoU MPLM b) n. eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 4 eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 4 eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 2 eventi divulgativi
	Promozione delle PMI offrendo loro sviluppo di tecnologie e di nuovi servizi	strategico6	Favorire il mantenimento della competitività delle PMI impegnate nello sviluppo di tecnologie, prodotti e servizi.	Realizzazione di nuovi prodotti/servizi tramite l'erogazione di fondi (Nazionali ed ESA) che coinvolgono le PMI	Nuovi prodotti/ servizi: 1	Nuovi prodotti/ servizi: 3	Nuovi prodotti/ servizi: 5
	Sviluppo di iniziative innovative con centri di eccellenza nel settore della ricerca, produzione e erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico	strategico7	Approfondimento delle dinamiche di creazione e sviluppo dei centri di eccellenza per il dominio di riferimento ASI (settore spazio)	Disponibilità delle caratteristiche per i centri di eccellenza e loro mappatura	Definizione dei requisiti che identificano i centri di eccellenza e modalità di mantenimento e incremento	Mappatura dei centri di eccellenza e attivazione delle procedure di mantenimento e incremento degli stessi	--
		strategico8	Mantenimento e incremento dei centri di eccellenza	Numero di iniziative con centri di eccellenza/ istituzione nuovi centri di eccellenza	--	--	Almeno 3 iniziative/ anno
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Modello di autodiagnosi organizzativa	strategico9	Consolidare l'utilizzo del modello <i>Common Assessment Framework (CAF)</i> allo scopo di migliorare la <i>Performance</i> organizzativa di Agenzia	Completamento analisi e risultati dei cicli di autovalutazione	Completamento del 1^ ciclo di autovalutazione	Attivazione dei progetti di miglioramento
Benessere organizzativo		strategico10	Miglioramento della percezione dei dipendenti sulle tematiche di benessere organizzativo	Valori medi complessivi per aree e genere dell'indagine 2013	Definizione del piano degli interventi sugli indicatori A-I	raggiungimento della sufficienza piena valor medio complessivo > 4,2	raggiungimento della sufficienza piena valor medio complessivo > 4,7
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA E INTEGRITA'	Etica e legalità	strategico11	Sviluppo e promozione dell'etica e della legalità	Aumentare la percezione di etica e legalità all'interno dell'ente	almeno + 5% alla fine del triennio rispetto ai risultati 2013		
	Efficienza e trasparenza	strategico12	Promozione dell'innovazione, dell'efficienza organizzativa e della trasparenza	Completamento delle dimensioni della trasparenza nella pubblicazione dei dati	apertura 80% aggiornamento 85% completezza 75%	apertura 90% aggiornamento 90% completezza 90%	apertura 95% aggiornamento 95% completezza 95%

## MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2014-2016

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	Unità	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
1/2014	s.1	Massimizzare l'utilizzo del sistema di prima generazione	Gestione Missione e Utilizzo Ingegneria gestione sistemi Osservazione della Terra CIDOT	a) numero di accordi realizzati al fine di incrementare il volume di fornitura dei dati/prodotti CSK b) numero di dati/prodotti fornito	a) 1 accordo b) 40000 prodotti		
2/2014	s.1	Monitoraggio periodico dei prodotti forniti agli utenti civili	Gestione Missione e Utilizzo Ingegneria gestione sistemi	Tabella sinottica riassuntiva dei risultati raggiunti	Aggiornamento semestrale		
3/2014	s.1	Garantire la operatività del sistema attuale e futuro	Ingegneria gestione sistemi Progetto CSM (ingegneria nuovi sistemi) Sicurezza	a) Tabella sinottica riassuntiva dei risultati raggiunti per la gestione dell'operatività del sistema COSMO-SkyMed b) gestione della cooperazione con la Direzione Generale degli Armamenti Francesi (Sustaining Engineering & Servizi )	a) Aggiornamento semestrale b) 0 sanzioni derivanti dal Sustaining Engineering & Servizi alla DGA Francese e alla Difesa Italiana		
4/2014	s.1	Sviluppo del sistema di seconda generazione e dei programmi di cooperazione collegati	Programmi e cooperazione Progetto CSM (ingegneria nuovi sistemi) Ingegnerie e Gestione Sistemi Sicurezza	Consegna alla DGN di tutta la documentazione necessaria per l'assegnazione del nuovo contratto CSK 2 generazione	entro 31/7/2014		
5/2014	s.2	Realizzazione di programmi di R&S per la gestione del territorio	Geodesia Osservazione della Terra CIDOT	a) n. di programmi in corso e n. di programmi in avvio di applicazioni b) n. accordi vigenti e n. di accordi in avvio per acquisizione dati c) Relazione divulgativa comprensiva di tabella riassuntiva delle attività di cui al punto a e b	a) n. 1 programmi in corso e n. 2 programmi in avvio di applicazioni b) n. 1 accordi vigenti e n. 1 di accordi in avvio per acquisizione dati c) aggiornamento semestrale		
6/2014	s.2	Realizzazione di programmi di R&S per il miglioramento della vita del cittadino	Osservazione della Terra Navigazione Telecomunicazioni Galileo PRS	a) n. di programmi in corso e n. di programmi in avvio per applicazioni b) n. accordi vigenti e n. di accordi di collaborazione in avvio c) Relazione divulgativa comprensiva di tabella riassuntiva delle attività di cui al punto a e b	a) n. 3 di programmi in corso e n. 8 programmi in avvio b) n. 2 accordi vigenti e n. 1 di accordi in avvio c) aggiornamento semestrale	a) n. 8 di programmi in corso e n. 5 programmi in avvio b) n. 1 di accordi in avvio c) aggiornamento semestrale	
7/2014	s.2	Realizzazione di programmi di R&S per il consolidamento e lo sviluppo della competitività della filiera nazionale	Lanciatori e Trasporto Spaziale	a) n. di programmi in corso e n. di programmi in avvio b) n. accordi vigenti e n. di accordi in avvio c) Relazione divulgativa comprensiva di tabella riassuntiva delle attività di cui al punto a e b	a) n. 1 di programmi in avvio b) n. 1 accordi vigenti e n. 1 di accordi in avvio c) aggiornamento semestrale		

## MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2014-2016

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	Unità	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
8/2014	s.3	Realizzazione di un sistema di monitoraggio delle attività, a leadership italiana, in corso e di quelle in sviluppo	Esplorazione e Osservazione dell'Universo Alta formazione e relazioni internazionali	Tabella sinottica riassuntiva dello stato delle attività	Aggiornamento semestrale		
9/2014	s.4	Valorizzazione dell'attività di ricerca finanziata	Esplorazione e Osservazione dell'Universo	Tabella riassuntiva delle pubblicazioni realizzate	Pubblicazione semestrale		
10/2014	s.5	Massimizzare l'utilizzo delle risorse esclusive ASI sulla ISS	Volo umano Comunicazione e rapporti con il pubblico	a) % di utilizzo delle risorse allocate ad ASI in attuazione MoU MPLM b) n. eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 4 eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 4 eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 2 eventi divulgativi
11/2014	s.6	Fornitura del prodotto/servizio alle PMI	Linee strategiche e relazioni paesi europei	Erogazione di 1 prodotto/servizio	entro il 2014		
12/2014	s.7	Definizione delle caratteristiche dei centri di eccellenza per lo spazio	Tecnologie abilitanti Linee strategiche e relazioni paesi europei Qualità e CEF	Elaborazione requisiti	entro il 30/11/2014		
n.n.	s.7	Mappatura dei centri di eccellenza	Tecnologie abilitanti	Censimento dei centri di eccellenza	NA	entro il 30/11/2015	
n.n.	s.8	Realizzazione di iniziative a sostegno dei centri di eccellenza	Tecnologie abilitanti	numero iniziative/anno	NA	NA	3
13/2014	s.9	Mappatura completa dei punti di forza e di debolezza dell'ASI	DG e GdL specifico	Relazione conclusiva del 1 ciclo di CAF	31/12/2104		
14/2014	s.9	Individuazione dei progetti di miglioramento	DG e GdL specifico	Definizione del piano di azione relativo ai progetti di miglioramento selezionati	Piano operativo per definizione progetti 31/12/2014	Individuazione dei progetti di miglioramento 31/3/2015	
15/2014	s.9	Applicazione del modello SMVP individuale	Ufficio dirigenziale programmazione e infrastrutture	Risultati del TEST	31/12/2014		
16/2014	s.10	Piano degli interventi a favore del benessere organizzativo	DG e GdL specifico Ufficio dirigenziale programmazione e infrastrutture	Emissione del piano entro il 30 giugno 2014	realizzazione del 70% delle attività del piano		

## MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2014-2016

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	Unità	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
17/2014	s.10	Incremento della consapevolezza dei lavoratori in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Prevenzione e protezione	a) Risultati questionario benessere organizzativo pt. A b) risultati questionario specifico	mantenere il risultato rispetto al 2013	predisposizione questionario e diffusione per successiva valutazione SLC	
18/2014	s.11	Pianificazione e realizzazione degli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio di corruzione	Struttura di supporto al Resp. prevenzione corruzione Sviluppo Risorse Umane Contratti Affari legali Contabilità bilancio e monitoraggio risorse	a) Studio di fattibilità e relativa calendarizzazione b) emissione delle direttive / procedure / disciplinari secondo pianificazione	a) 31/05/2014 b) rispetto del 75% della pianificazione		
19/2014	s.11	Erogazione della formazione al fine di prevenire il rischio di corruzione	Struttura di supporto al Resp. prevenzione corruzione Sviluppo Risorse Umane	Elaborazione del piano di formazione 2014	realizzazione del 80% delle attività del piano		
20/2014	s.11	Mappatura dei processi dell'ente e azioni di mitigazione	Struttura di supporto al Resp. prevenzione corruzione Supporto Tecnico Gestionale Contratti Contabilità bilancio e monitoraggio risorse Affari legali	a) Pianificazione realizzazione misure ulteriori b) attuazione delle misure correttive suggerite dalla mitigazione dei rischi c) Elaborazione del disegno di 1 livello e dei sottorocessi principali	a) entro 30/06/2014 c) entro 31/12/2014	b) entro 31/06/2015	
21/2014	s.12	Implementazione della tracciabilità delle informazioni	Struttura di supporto al Resp. prevenzione corruzione Supporto Organi e Partecipate Comunicazione e rapporti con il pubblico	a) tutoraggio nei confronti dei referenti sulle pubblicazioni b) Istituzione di uno sportello amico per le società partecipate	a) conclusione entro 30/07/2014 b) entro 31/05/2014		
22/2014	s.12	Diffusione dell'attività in tema di efficienza, trasparenza e prevenzione della corruzione attraverso il sito e/o i social network	Struttura di supporto al Resp. prevenzione corruzione Comunicazione e rapporti con il pubblico	n. di notizie/anno	>= 3		
23/2014	s.12	Coordinamento delle attività volte a garantire il supporto e l'accesso ai dati e agli atti da parte degli organi e degli organismi di controllo	Supporto tecnico gestionale Supporto Organi e Partecipate	% rilievi senza risposta entro 60 giorni	<15%		
24/2014	s.12	Miglioramento della qualità dei servizi forniti all'utenza	Sistemi informativi di telecomunicazioni e fonia	Realizzazione del catalogo di servizi forniti all'utenza interna	entro 30/10/2014		