



Ciclo Integrato della Performance 2015-2017

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

30 MARZO 2015

1. Presentazione del Documento

Il D.Lgs 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

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), sono il Piano Triennale della Performance, il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, il documento degli Standard di Qualità dei servizi.

L’Agenzia Spaziale Italiana ha intrapreso nel 2014 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.

Per rispondere alle indicazioni dell’ANAC relative alla necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza e in generale alla prevenzione della corruzione, l’Agenzia ha integrato il Piano della Performance il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, non soltanto sotto il profilo della coerenza tra gli obiettivi, gli indicatori e i target, ma anche attraverso la redazione di un testo unico, omogeneo nei suoi contenuti.

Il documento, pertanto, presenta una parte comune 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 delle quali è inserita la mappa degli obiettivi strategici dell’Agenzia, individuati per il raggiungimento della missione istituzionale, per il miglioramento organizzativo, per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, come di seguito graficamente rappresentato:



Fig. 1 Schema del documento

Nella redazione, laddove possibile, si è mantenuta la struttura tipo dei documenti secondo le indicazioni contenute nelle delibere dell’ANAC (già CiVIT).

Sommario

1. Presentazione del Documento	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders	4
2.1. Chi siamo	4
2.2. L'assetto organizzativo.....	4
2.3. Cosa facciamo	5
2.4. Come operiamo	6
3. Identità	6
3.1. L'amministrazione in cifre	6
3.2. Mandato istituzionale e missione.....	9
3.3. Albero della performance	10
4. Analisi del contesto	12
4.1. L'analisi del contesto in relazione alla missione istituzionale dell'Agenzia	12
4.2. L'analisi del contesto in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	16
5. Documenti di riferimento	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

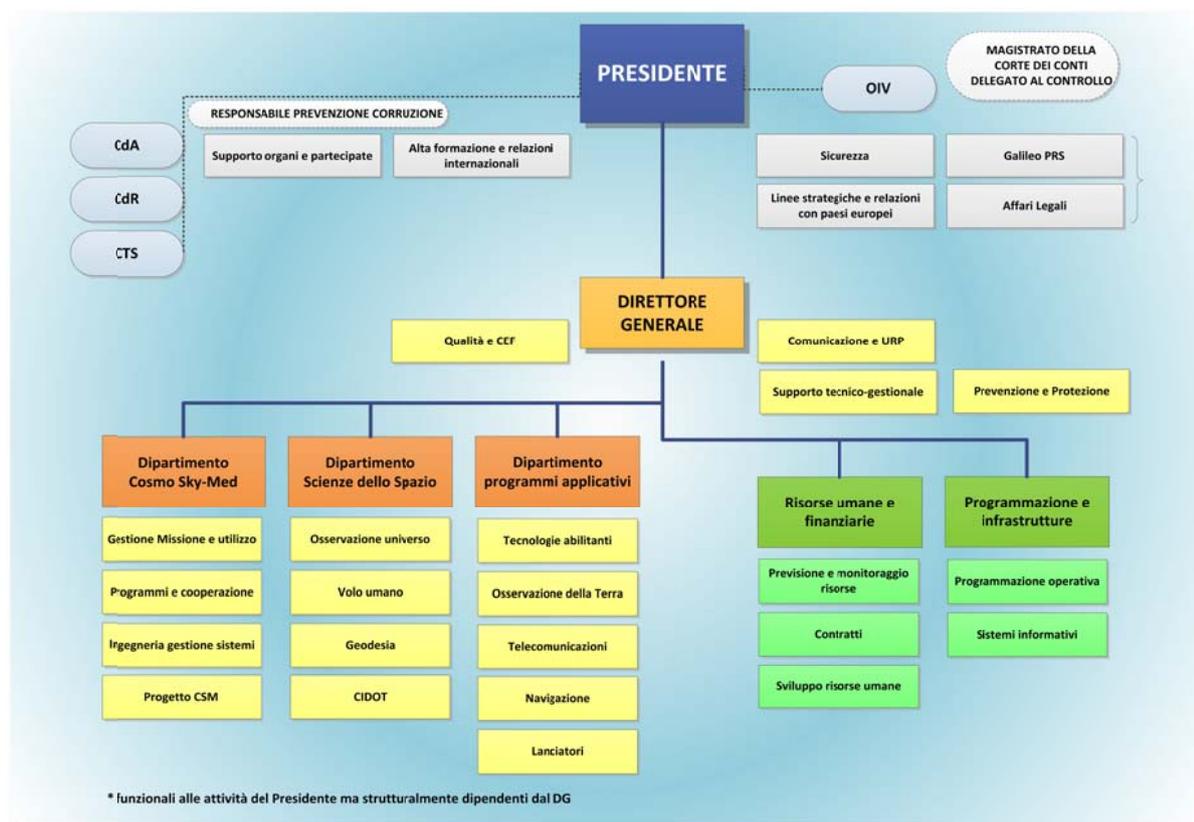


Fig. 2 Articolazione organizzativa

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.

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 pioneristica 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.

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

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, hanno bisogno di investimenti pubblici. 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.

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.

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.

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre

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

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.

TIPO PERSONALE	QUALIFICA	-	=	≡	≥	>	≤	≦	≧	Totale
Personale di ruolo	Dirigente tecnologo	17								17
	Primo tecnologo		47							47
	Tecnologo			24						24
	Dirigente		1							1
	Collaboratore tecnico er				12	7	11			30
	Funzionario di amm.ne				9	11				20
	Collaboratore di amm.ne					10	8	13		31
	Operatore tecnico						4	1	4	9
	Operatore di amm.ne							3	3	6
Personale di ruolo totale		17	48	24	21	28	23	17	7	185
Tempo determinato	Dirigente tecnologo	10								10
	Dirigente	0								0
	Primo tecnologo		12							12
	Tecnologo			10						10
	Collaboratore tecnico er						2			2
	Funzionario di amm.ne					1				1
Tempo determinato totale		10	12	10	0	1	2	0	0	35
Personale comandato	Primo tecnologo		2							2
	Funzionario di amm.ne					2				2
	Collaboratore tecnico er					2				2
	Collaboratore di amm.ne						1	2		3
Personale comandato totale			2	0	0	4	1	2	0	9
Totale complessivo		27	62	34	21	33	26	19	7	229

Tab.1 – Consistenza del personale in servizio (situazione al 31/12/2014)

TIPO PERSONALE	QUALIFICA	-	=	≡	≥	≤	≡	Totale
PERSONALE DI RUOLO	DIRIGENTE							
	DIRIGENTE TECNOLOGO	3						3
	PRIMO TECNOLOGO		3					3
	TECNOLOGO			4				4
	COLLABORATORE TECNICO ER					1		1
	COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE *						1	1
PERSONALE DI RUOLO totale		3	3	4		1	1	12
TEMPO DETERMINATO Ex CO 187 legge 266/2005	DIRIGENTE TECNOLOGO	1						1
	PRIMO TECNOLOGO		1					1
	TECNOLOGO			5				5
TEMPO DETERMINATO CO 187 totale		1	1	5				7
TEMPO DETERMINATO Ex CO 188 legge 266/2005	TECNOLOGO			5				5
TEMPO DETERMINATO CO 188 totale				5				5
Totale complessivo		4	4	14		1	1	24
<ul style="list-style-type: none"> Assunzione obbligatoria per categorie protette, non computata nei costi assunzionali legati ai risparmi rivenienti dalle cessazioni intervenute nelle annualità precedenti 								

Tab. 2 – Reclutamenti (previsioni 2015)

Per il 2015 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 assegni di ricerca e borse di studio.

La situazione finanziaria

Di seguito si riportano i dati relativi alle entrate e alle uscite come previsti nel Piano triennale di attività 2015 – 2017.

Entrate	2015	2016	2017	totale
Contributi da parte dello stato (MIUR)	508.790.284	508.790.284	508.790.284	1.526.370.852
Contributi da parte dello stato - MD Skymed MCO	8.650.000	8.140.000	7.450.000	24.240.000
Contributi da parte dello stato - progetto bandiera CSG	27.000.000			27.000.000
E-geos	2.475.000	2.575.000	2.675.000	7.725.000
Altre Entrate	1.614.082	1.054.202	1.990.000	4.658.285
TOTALE	548.529.366	520.559.486	520.905.284	1.589.994.137
Disponibilità residue anni precedenti				92.000.000
TOTALE				1.681.994.137

Tab. 3 - Entrate in Euro

Descrizione	2015	2016	2017	totale
Spese per gli organi	1.140.311	1.140.311	1.140.311	3.420.934
Spese per il personale	26.550.309	26.108.692	38.347.785	91.006.786
Spese di funzionamento	14.657.366	12.856.109	12.856.109	40.369.585
Contratti di ricerca e industriali	190.728.770	109.004.290	86.166.376	385.899.435
Contribuzione in ESA	345.000.000	400.000.000	361.000.000	1.106.000.000
Formazione e comunicazione	4.893.298	4.893.298	4.893.298	14.679.893
Oneri e altre spese	3.488.623	3.060.623	2.919.623	9.468.870
Fondi di riserva	16.989.557	6.700.000	7.459.076	31.148.633
Totale complessivo	603.448.235	563.763.324	514.782.578	1.681.994.137

Tab. 4 - Uscite in Euro

La voce di entrata “ Contributo da parte dello Stato – Progetto Bandiera CSG” di 27 M€, è relativa allo stanziamento 2013. Per le annualità successive il PTA 2015 – 2017, inserisce la stessa voce nel contesto di possibili scenari e non tra le risorse ‘certe’.

La voce di entrata “Disponibilità residue anni precedenti” è costituita sulla base della stima dell’avanzo di amministrazione 2014 pari a 85M€ e il residuo dello stanziamento per il progetto Galileo, Legge speciale 10/2001.

3.2. Mandato istituzionale e missione

Dopo la sua costituzione 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.

PN-PEI-2015-001_Rev B - Ciclo integrato della performance 2015–2017

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.

Sulla base degli indirizzi contenuti nel DVS e dell’evoluzione dello scenario finanziario e tecnologico, viene redatto annualmente il Piano Triennale delle Attività (PTA), che definendo la pianificazione di medio e breve termine, delinea le azioni e gli obiettivi programmatici da realizzare nel triennio.

Nella *governance* dell’ente rilevano anche:

- il perseguimento nel tempo del miglioramento organizzativo, attraverso processi di evoluzione organizzativa, percorsi di ottimizzazione delle risorse e di efficacia dell’azione, che viene monitorato secondo il modello internazionale di autovalutazione della performance organizzativa (CAF), scelto dall’ente nel 2012;
- l’attenzione ai temi della di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, su cui recentemente dal normativa legislativa ha molto insistito.

Obiettivi più generali e caratteristici della pubblica amministrazione e delle organizzazioni in genere vanno ad integrare e supportare quelli legati alla performance istituzionale, specifica 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. 3, 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 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. 3 - Albero della Performance

Nella Fig. 4 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:

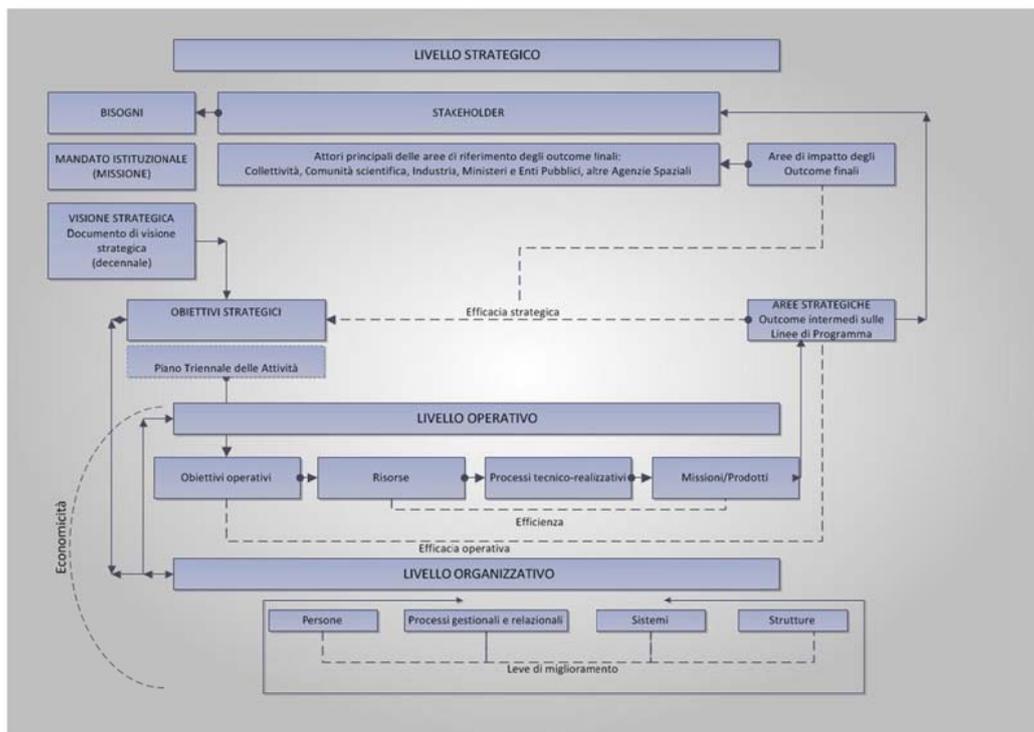


Fig. 4 – Schema logico Sistema di misurazione e valutazione della performance

La rilevazione dei bisogni degli *stakeholders* e la loro interpretazione in termini di strategie è necessaria a perseguire la missione dell'Agencia 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 temi:

- Governo del territorio
- Ricerca sulla salute umana
- Sviluppo e consolidamento della conoscenza
- Studio della presenza umana nello spazio vicino alla Terra come esempio di condizioni fisiche limite
- Miglioramento della capacità competitiva e sviluppo produttivo del tessuto industriale
- Sviluppo di iniziative innovative con centri di eccellenza nel settore della ricerca, produzione e erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico

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'Agencia

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 del MIUR, che negli ultimi anni aveva subito forti riduzioni, si è attestato intorno alla cifra di 509M€ cui si potrebbe aggiungere, per ogni annualità un contributo straordinario per i progetti bandiera di 27M€. Tuttavia un importante riconoscimento all'attività svolta dall'agenzia è stato dato con la legge di stabilità 2015 comma 123 dell'articolo 1 che "autorizza la spesa di 60 milioni di euro per l'anno 2016 e di 170 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2017 al 2020 per la partecipazione italiana ai programmi dell'Agencia spaziale europea e per i programmi spaziali nazionali di rilevanza strategica". Tale ulteriore stanziamento non è recepito attualmente né dal PTA 2015-2017, documento programmatico delle ente, né dal bilancio preventivo 2015 in quanto temporalmente antecedenti alla legge.

Risorse finanziarie aggiuntive possono essere reperite dall'Agencia attraverso la valorizzazione delle sue proprietà immateriali e un controllo critico nei confronti delle performance delle 6 società partecipate dell'ASI (Altec, e-Geos, ELV, Cira, Asitel e Consorzio Geosat Molise) che rappresentano opportunità per lo

sviluppo di realtà industriali che possono produrre profitto e creare nuova occupazione quale ricaduta delle attività spaziali.

Inoltre iniziative di collaborazione di partenariato pubblico-privato e schemi di Project Finance, potrebbero ridurre il peso delle risorse ASI necessarie per programmi di investimento in ambito spaziale.

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.

Significativi 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.

La nuova sede dell'Agenzia, sita a Roma Tor Vergata, ha consentito lo svolgimento di numerosi grandi eventi ed anche l'eccezionale apertura al pubblico nella Notte dei ricercatori, mentre il centro 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 utile strumento per la diffusione della cultura spaziale ed aerospaziale, per l'immagine dell'Agenzia, oltre che una modalità di interlocuzione con i cittadini e gli *stakeholders* genericamente intesi. Vantaggio competitivo è stato anche offerto dalle opportunità di volo per astronauti italiani, acquisite nell'ambito degli accordi di realizzazione con NASA della *ISS*.

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, principalmente operanti nell'area tecnico scientifica;
- risorse di staff e di supporto operanti nelle aree strategica e gestionale.

Le risorse tecniche 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 risorse 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.

Infine una parte importante delle risorse immateriali è altresì costituita dall'insieme dei processi e delle procedure che definiscono le attività principali dell'ente; nel 2014 l'ASI ha completato il primo ciclo di autovalutazione organizzativa, avviato nel 2013, secondo il modello del Common Assessment Framework (CAF); gli elementi rilevanti emersi come aree di debolezza e saranno oggetto di progetti di miglioramento atti a colmare le lacune evidenziate.

Contesto esterno

I rapporti con la Comunità Internazionale

L'Agenzia, direttamente o mediante accordi governativi, partecipa a numerosi programmi internazionali distinguendosi per la propria predisposizione alla collaborazione bilaterale e multilaterale.

Infatti, lo sviluppo di programmi spaziali con altri paesi, di analoghe, diverse o complementari competenze tecnologiche e scientifiche, può rappresentare uno strumento privilegiato di cooperazione bilaterale non solo industriale, ma anche istituzionale e governativa.

Allo stesso tempo i grandi programmi di infrastruttura spaziale per loro stessa natura necessitano di una mobilitazione di capacità tecnologiche e finanziarie e di una connotazione geopolitica tale da rendere la dimensione europea e/o internazionale essenziale per il conseguimento più efficiente ed efficace degli obiettivi di sviluppo e di accrescimento delle capacità nazionali esistenti. Oggi la Space Economy è riconosciuta dall'OECD come uno dei più efficaci motore di crescita economica, anche oltre il confine del comparto spaziale.

L'Italia partecipa da anni a programmi in cooperazione con *partner* di primo piano del settore quali USA e Russia, con gli altri Paesi tecnologicamente molto sviluppati quali Giappone e Canada, ma anche con Paesi emergenti come Cina, India, Argentina e Kenya.

USA. La NASA si conferma il leader delle attività spaziali per l'ampia gamma di programmi in corso e di nuova concezione e per budget approvato (17.500 miliardi di dollari per il 2015). Negli Stati Uniti inoltre alcuni dossier importanti del "portafoglio" Spazio, come il Codice internazionale di condotta sulle attività spaziali, la partecipazione al sistema GALILEO PRS e l'esplorazione spaziale nei suoi aspetti politici, sono guidati direttamente dal Dipartimento di Stato americano. Le agenzie federali statunitensi NOAA e USGS, infine, hanno intensificato l'impegno negli organismi multilaterali come GEO e CEOS per la gestione dei rischi naturali e dei cambiamenti climatici.

Russia. Le attività spaziali in Russia risentono delle recenti tensioni internazionali sebbene il governo abbia aumentato notevolmente gli investimenti nelle attività aerospaziali, ritenendole strategiche per l'economia, ed abbia riorganizzato il settore spaziale *Roscosmos* prevede un budget di circa 7.9 miliardi di dollari l'anno dal 2013 al 2029, e sono stati confermati: il progetto di una nuova Stazione Spaziale Russa, i nuovi vettori *Angara*, l'*Advanced Crew Vehicle* a 6 posti e l'*Heavy Launcher* per trasportare l'uomo sulla Luna. E' stato anche approvato un importante stanziamento di fondi per il sistema di navigazione GLONASS (665M\$ per il 2013, 703 M\$ per il 2014 e 1.493M\$ per il 2015): sistema, che comprende oggi 24 satelliti in orbita, raggiungerà nel 2020 il numero di 30 satelliti di nuova generazione ed una espansione del sistema di ricezione a terra con 19 nuove stazioni al di fuori del territorio russo. Infine è partito il progetto di ristrutturazione del cosmodromo di Plesetsk (vicino Mosca, impiegato principalmente per lanci in orbita polare) e la creazione di un nuovo cosmodromo a Vostochny per alleggerire la dipendenza dal cosmodromo di Baikonour in Kazakistan.

Cina. Nel panorama dei Paesi che si distinguono per investimenti in attività spaziali emerge la Cina che intende affermarsi come potenza politica globale e leader in campo scientifico e tecnologico. In linea con altri settori strategici, le attività spaziali in Cina si stanno sviluppando a ritmi sostenuti, sia in ambito militare, che civile e commerciale. Nel 2012 il paese ha dimostrato di aver raggiunto un elevato grado di tecnologia con il primo docking in orbita tra la capsula abitata Shenzou-9 e il primo modulo della Stazione Spaziale cinese (Tiangong) che si prevede venga completata entro il 2020-22. Gli obiettivi principali della politica spaziale cinese sono tutti collegati alla promozione dello sviluppo scientifico, economico e sociale del Paese, alla sicurezza nazionale e all'indipendenza tecnologica. In tale direzione l'industria spaziale cinese sta provvedendo allo sviluppo e alla realizzazione di sistemi nazionali di navigazione satellitare (COMPASSBEIDU), di comunicazione e di osservazione della terra, di sistemi completi di esplorazione, accompagnati dalla capacità di lancio di vettori per l'accesso autonomo e utilizzo dello spazio extra-atmosferico (13 modelli di vettori già esistenti sul mercato e messa a punto del nuovo Vettore LM-5,6 e 7 per orbite LEO e GTO per i prossimi 20-30 anni.).Il budget cinese nel settore spaziale è stato a lungo riservato a causa della forte condivisione tra attività spaziali civili e attività militari ma fonti accreditate

assicurano una crescita di un fattore 5 dal 2006 al 2011 di cui il 60% dedicato ad attività civili. Nel 2012 il budget è salito a 3,8 miliardi di dollari, dei quali 1,8 miliardi affidati alla China Manned Space Agency (CMSA) per lo sviluppo della stazione spaziale cinese.

Giappone. E' uno dei Paesi che ha sviluppato attività spaziali lungo tutta la catena del valore dalla manifattura, al lancio, al controllo e allo sviluppo di servizi a valore aggiunto in tutti i settori, quali osservazione della Terra, navigazione, telecomunicazione, scienza (esplorazione dell'Universo e del

sistema solare), volo umano, moduli abitativi e veicoli di rientro. Il paese, peraltro, dispone di capacità autonome di lancio.

Il budget di circa 900 milioni di dollari è gestito da una complessa e articolata governance, che va dallo Strategic Headquarters for Space Development, all'Office of National Space Policy, allo Space Policy Committee, fino all'Agenzia spaziale, JAXA, definita come "core implementation agency" che fornisce il supporto tecnico a tutte le attività spaziali nazionali, inclusa la sicurezza.

Altri paesi. Giocano con determinazione ruoli di primo piano in differenti settori nel panorama internazionale, **India, Israele, Corea del Sud, Brasile, Argentina e Messico.** Nuovi paesi entrano nella competizione o nella cooperazione spaziale, quali **Iran, Sud Africa, Nigeria, Emirati Arabi.**

Per quanto riguarda specificatamente le relazioni e la cooperazione internazionale con i Paesi extra europei, l'ASI ha stabilito numerosi rapporti e avviato diversi progetti di cooperazione con tanti paesi e agenzie spaziali nel mondo. Oltre lo storico e consolidato rapporto con la NASA, ASI ha stabilito buone relazioni con Roscosmos (Federazione Russa), CONAE (Argentina), JAXA (Giappone), ISA (Israele), CNSA (Cina), oltre che con ISRO (India), KARI (Corea), GISDTA (Thailandia), CSA (Canada), NARSS (Egitto), AMS (Messico), BSA (Brasile). Un rapporto ormai decennale esiste con il Kenya, con il quale l'Italia ha un accordo relativo alla Base "Luigi Broglio" a Malindi il cui negoziato è ancora in corso.

I rapporti con l'Unione Europea

L'UE sulla base del Trattato di Lisbona (articoli 4 e 189 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea) ha posto la politica spaziale al centro della strategia Europa 2020 e della nuova rivoluzione industriale, riconoscendo così l'importanza strategica trasversale dello spazio visto come strumento per lo sviluppo da un lato delle politiche europee di Sicurezza e Difesa, dall'altro per lo sviluppo di quelle ambientali, trasporti, agricoltura e sviluppo rurale, pesca, ricerca e altre.

Il Consiglio "Competitività", nella sessione del 30 maggio 2013, ha adottato le conclusioni sulla "Politica industriale dell'UE in materia di spazio - Liberare il potenziale di crescita economica nel settore spaziale". In particolare è stato evidenziato che lo spazio contribuisce direttamente agli obiettivi della strategia Europa 2020 ed è stato riconosciuto che l'industria spaziale può dare un apporto alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro e che i servizi e le applicazioni basati sulla tecnologia spaziale svolgono sempre più un ruolo cruciale e crescente nella società moderna.

I rapporti con l'Agenzia Spaziale Europea

L'Italia è un Membro fondatore dell'Agenzia Spaziale Europea e partecipa attivamente a tutte le sue attività. Le attività dell'ESA sono di due tipi: programma obbligatorio e programma opzionale.

Le attività obbligatorie, finanziate con il contributo obbligatorio di tutti gli Stati membri dell'Agenzia, calcolato in base percentuale rispetto al prodotto interno lordo di ciascun paese, includono il Programma scientifico, i costi delle infrastrutture e le attività generali.

L'ESA sviluppa inoltre anche una serie di programmi opzionali nei quali la partecipazione è facoltativa e la scelta del livello della contribuzione destinata a ciascun programma è lasciata ai singoli Paesi (il valore minimo percentuale della sottoscrizione per partecipare a tali programmi è un quarto del PIL).

L'ESA opera sulla base di criteri di ripartizione geografica, ovvero garantisce che gli investimenti realizzati in ciascuno Stato membro, mediante i contratti industriali per i programmi spaziali, siano proporzionali al suo contributo (attualmente il valore minimo garantito dei ritorni per ciascun paese è complessivamente pari a 0.94, mentre per i singoli programmi il valore varia partendo da un minimo di 0.84). Tale caratteristica è

certamente l'aspetto che ha consentito all'ESA di ottenere negli anni un budget via via crescente e di far aumentare il numero dei suoi Stati membri da 11 iniziali agli attuali 20. Sono in corso le procedure per l'accesso alla Convenzione da parte dell'Estonia ed altri Paesi della UE, già coinvolti in programmi di cooperazione (PECS) presumibilmente aderiranno all' ESA nel prossimo futuro.

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

Contesto interno

L'adozione del Ciclo Integrato della Performance 2014-2016, che racchiude in un unico documento il Piano della Performance, il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione ed il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, ha evidenziato la stretta correlazione tra queste tematiche, tutte ugualmente orientate a favorire un miglioramento operativo ed etico per il tramite degli obiettivi strategici individuati e di quelli operativi assegnati alle varie unità.

Il costante dialogo intrattenuto nel corso dell'anno dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza con i Responsabili delle Unità Organizzative, oltre a costituire uno stimolo al miglioramento, ha consentito di sensibilizzare la struttura relativamente alla necessità di intervenire attivamente nei processi per ridurre il rischio di corruzione. L'attribuzione di una stessa misura a più Unità ha inoltre favorito un'azione congiunta e portatrice di competenze diverse, promuovendo collaborazione e scambio di saperi.

La spinta propulsiva al cambiamento culturale derivante dall'imposizione di adempimenti formali quali quelli legati all'attuazione delle misure previste per la prevenzione della corruzione e quelli legati agli obblighi di trasparenza, ha risentito inevitabilmente di una generale sfiducia degli "utenti", generata dai noti accadimenti giudiziari che hanno coinvolto i vertici nel corso dell'anno passato, nonché di una azione che nella sua sostanza si configura forte e ad alto impatto, ma la cui concretizzazione viene richiesta in un tempo assai limitato. Nonostante il contesto descritto e la vastità e la complessità degli adempimenti derivanti dalla prevenzione della corruzione e dalla attuazione della trasparenza, il confronto umano e diretto con i diversi attori individuati e la condivisione massima dei valori e dello spirito della norma, hanno consentito di raggiungere un soddisfacente livello in termini di condivisione e di *moral suasion*.

Tale condivisione è testimoniata dal fatto che, su 27 azioni programmate nel PtPC per essere concluse nel 2014, ne sono state realizzate 23 (circa 87%), delle quali 15 (circa 58%) al 100%, e dall'elevato livello raggiunto in relazione ai criteri utilizzati per la verifica degli obblighi di trasparenza.

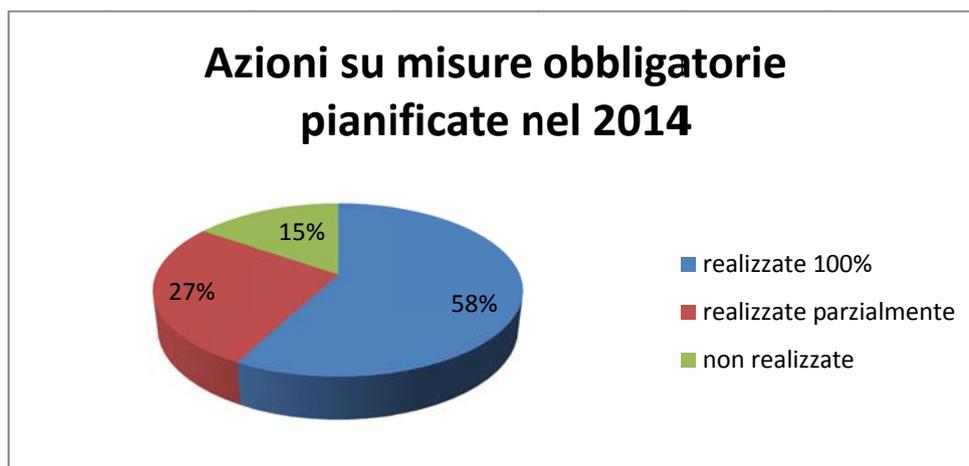


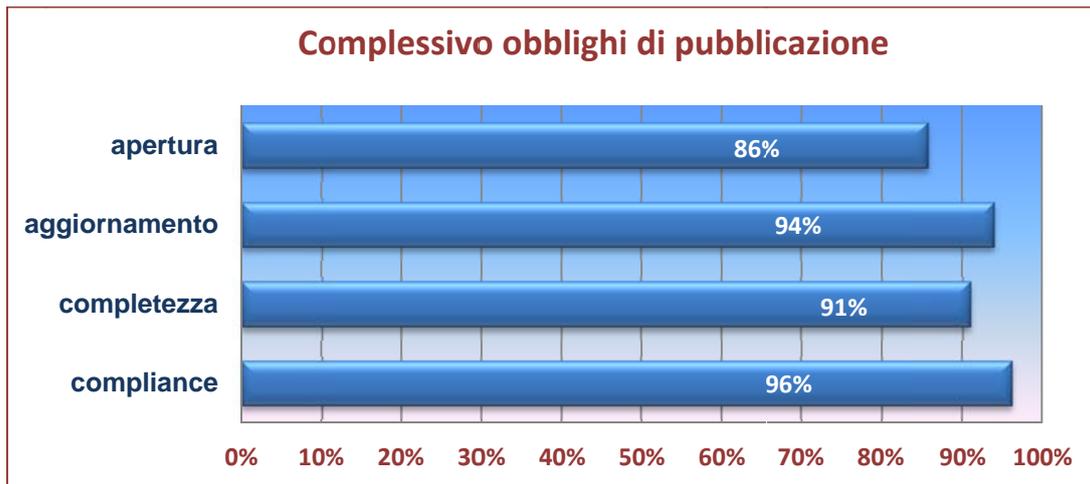
Figura 5 – Stato di attuazione del PtPC 2014-2016

Di fatto il 2014 ha rappresentato l'anno zero delle politiche di prevenzione della corruzione. In tale contesto si inserisce la valutazione del questionario sulla percezione del senso etico all'interno dell'Agenzia, finalizzato a fotografare il livello di etica "sentito" dagli operatori interni all'ASI al momento dell'avvio del processo di messa a punto delle strategie e degli strumenti atti a prevenire il fenomeno corruttivo all'interno dell'amministrazione.

Il questionario è stato sviluppato dal CISPA, Centro Interdipartimentale di Studi sulla Pubblica Amministrazione, istituito presso il Dipartimento di Scienze e Tecnologie della Formazione dell'Università Roma 2 di Tor Vergata.

L'analisi dei dati ha dimostrato che la percezione dell'etica all'interno dell'Amministrazione e nell'ambito della propria unità di appartenenza risulta media. Tali risultati risultano essere migliori rispetto alle valutazioni fatte da *Transparency International* che, nell'indice CPI – Indice di Percezione della Corruzione, posizionava nel 2013 l'Italia al 69° posto nel mondo, con un punteggio di 43 su 100.

Si può indubbiamente definire maturo lo stato sulla trasparenza in ASI che ha raggiunto nel corso degli ultimi anni un grado di condivisione ampio, così come testimoniato dal raggiungimento di elevati standard nelle pubblicazioni. Nel grafico a seguire (stato dell'arte al 15 gennaio 2015) si ha evidenza dei risultati raggiunti.



Contesto esterno

La corruzione politico-amministrativa può essere definita come l'insieme dei reati commessi dal pubblico ufficiale per conseguire benefici personali, utilizzando un potere discrezionale di allocare le risorse, di definire le regole e/o di applicarle, per ottenere una rendita economica o utilità, a fronte di una disutilità legata alla probabilità di essere scoperti, perseguibili e punibili.

La Corruzione deve essere nondimeno intesa nella sua accezione più ampia, vale a dire quale deviazione comportamentale rispetto alle regole vigenti in un contesto sociale di riferimento.

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*¹ e il *Global Corruption Barometer*.²

E' essenziale sottolineare che trattandosi di un indice sulla percezione, le interpretazioni devono tenere

¹ 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.

² 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.).

conto del fattore “soggettivo”.

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. Nella ventesima edizione del CPI, l'Italia infatti si classifica nuovamente al 69° posto nel mondo, conservando la stessa posizione e il medesimo punteggio dell'anno precedente. Sullo stesso gradino dell'Italia si trovano la Romania e altri due paesi europei in risalita rispetto allo scorso anno: Grecia e Bulgaria. Il CPI 2014 evidenzia come sia difficile intraprendere la strada per il cambiamento etico nel nostro Paese.

Ciò nonostante la Prevenzione della Corruzione costituisce una delle politiche strategiche attuate dal Governo Italiano per rilanciare economicamente il nostro paese. Ne sono testimonianza i numerosi interventi normativi che si susseguono dal 2012 ed il ruolo preminente assunto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, che, in virtù del Decreto Legge n. 90/2014, ha assunto le funzioni precedentemente svolte dall'AVCP (Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture).

Un elemento da non sottovalutare nel difficile cammino di rinascita etica del nostro Paese è rappresentato dal *whistleblowing*, ossia la possibilità di segnalare presunti illeciti anche in forma anonima.

Questo aspetto è stato affrontato con gagliardia dal nostro Governo che ha identificato l'ANAC come soggetto abilitato a ricevere notizie e segnalazioni di illeciti anche in forma anonima e ha conferito alla stessa Autorità la possibilità di comminare sanzioni amministrative (da € 1.000 a €10.000) nel caso in cui il soggetto obbligato ometta l'adozione dei piani triennali di prevenzione della corruzione, dei programmi triennali di trasparenza o dei codici di comportamento.

Non da ultimo è necessario sottolineare come gli adempimenti di trasparenza (quale misura trasversale di prevenzione della corruzione) siano costantemente attenzionati dall'Autorità, anche attraverso monitoraggi richiesti alle PA in ordine a specifici obblighi di pubblicazione.

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.

5. Documenti di riferimento

- a) Documento di Visione Strategica Decennale 2010-2020
- b) Piano triennale delle Attività 2015-2017
- c) Nota preliminare al Preventivo finanziario decisionale gestionale 2015 in termini di competenza e cassa e Preventivo triennale 2015-2017; allegato tecnico alla nota preliminare 2015-2017
- d) Macro-organizzazione dell'ASI - Delibere 2, 230 e 260 del 2013
- e) Standard di qualità dei servizi 2015



PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2015-2017

SEZ. A Piano Triennale della Performance

Il Piano Triennale della Performance 2015-2017, redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a), del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, 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 (oggi ANAC) a maggio 2013 nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo della performance per l'annualità 2013 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 Documento di Visione Strategica 2010-2020
- il Piano triennale di Attività;
- il Preventivo finanziario decisionale con allegato il Preventivo finanziario gestionale ed il Bilancio triennale.

Sommario

SEZ. A Piano Triennale della Performance	2
1. Gli Obiettivi Strategici.....	4
2. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	5
3. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	5
4. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	5
4.1. Il collegamento tra il Piano e gli altri documenti del ciclo di gestione della performance	5
4.2. Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del documento	6
5. Coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio.....	7
6. Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	7
7. Allegati Tecnici.....	8
7.1. Analisi quali-quantitativa delle risorse umane (anno 2014)	8
7.2. Obiettivi Strategici 2015-2017.....	9
7.3. Obiettivi Operativi 2015-2017	9

1. Gli Obiettivi Strategici

L’Agenzia, per la definizione degli obiettivi strategici, conferma il modello schematizzato nella seguente immagine:

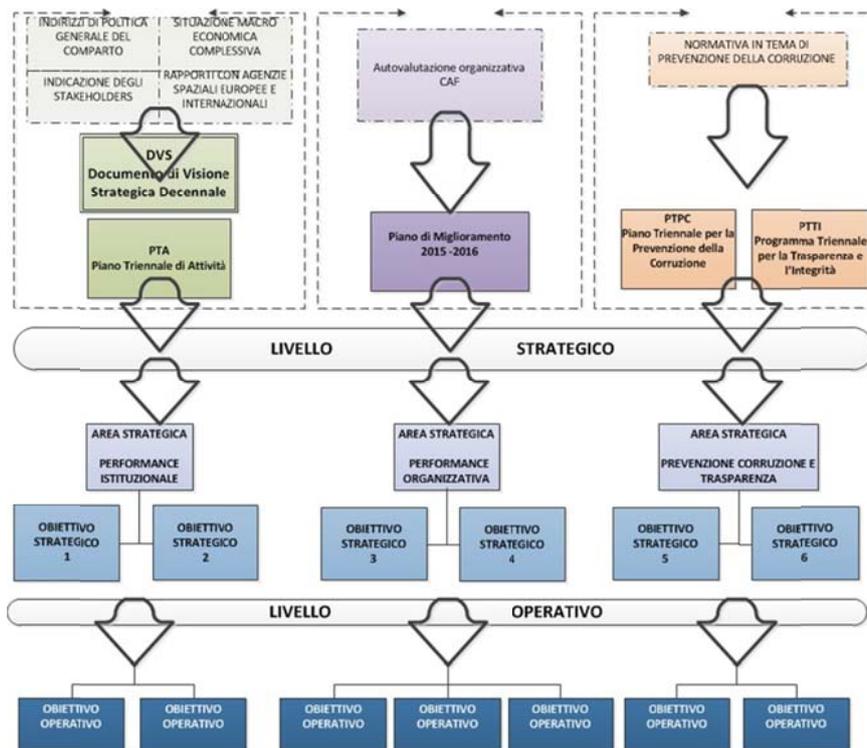


Fig. 1 – Modello di definizione degli obiettivi strategici e operativi

L’Agenzia ha proceduto ad individuare gli obiettivi strategici per il triennio, secondo le seguenti direttrici:

- confermare l’impianto del Piano della Performance 2014 – 2016, anche al fine di consentire le analisi di trend e, ove necessario, ridefinire e integrare gli obiettivi strategici istituzionali e gli indicatori e target, mettendoli in relazione con il Piano Triennale di Attività 2015 – 2017 e adeguandoli dinamicamente agli esiti della “Conferenza Ministeriale ESA di dicembre 2014” e della cosiddetta “Legge di Stabilità”;
- confermare l’obiettivo strategico organizzativo di consolidare l’utilizzo del modello CAF (Common Assessment Framework), per migliorare la performance organizzativa di Agenzia;
- confermare gli obiettivi strategici che derivano dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dal Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, convogliandoli in unico obiettivo, che assicuri le necessarie evoluzioni al fine di curare la crescita costante della cultura dell’integrità e della promozione della legalità;

Gli obiettivi strategici triennali così individuati, sono contenuti nella allegata Mappa degli obiettivi strategici 2015-2017.

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

Area: individuazione degli ambiti principali, fundamentalmente derivanti dalla struttura organizzativa dell’Agenzia e dall’ambito normativo, costituiti dall’Area *Performance Istituzionale*, dall’Area *Performance Organizzativa* e dall’Area di *Prevenzione della corruzione e Trasparenza*;

Tema: individuazione degli interventi sul comparto nazionale e a livello internazionale, di valenza politico-strategica;

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

2. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

I 10 obiettivi strategici individuati nel piano si riferiscono a tre aree distinte di provenienza:

- performance istituzionale,
- performance organizzativa,
- prevenzione della corruzione e trasparenza.

La loro realizzazione richiede competenze e responsabilità trasversali alle unità dell'agenzia.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi, che concorrono al conseguimento del risultato finale previsto.

Su ciascun obiettivo operativo sono coinvolte più unità operative - in linea con quanto previsto dal "Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance" adottato dall'ASI - sono stati definiti a questo livello solo obiettivi di gruppo:

- il core team individua le unità che dovranno definire, gestire e monitorare il grado di raggiungimento dei risultati attesi; tra queste è definita l'unità referente che coordina e rappresenta il gruppo e si interfaccia con l'Amministrazione;
- le altre unità coinvolte indicate in quanto necessarie per la realizzazione dell'obiettivo.

3. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Come precedentemente descritto dall'albero della performance il percorso di definizione degli obiettivi operativi attraversa più tappe:

- definizione delle linee guida per il ciclo della performance 2015-2017,
- definizione degli obiettivi al livello strategico connessi al Piano Triennale di Attività, ai risultati delle attività di autovalutazione organizzativa, raccolti mediante l'utilizzo del modello *Common Assessment Framework*, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza e all'integrità;
- assegnazione degli obiettivi strategici al Direttore Generale;
- definizione degli obiettivi operativi da parte del Direttore Generale, mediante un processo interattivo con responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia, e assegnazione degli stessi a gruppi cooperanti di Unità Organizzative.

Gli obiettivi operativi, con particolare riguardo per la prima annualità, sono definiti come risultato dell'azione sinergica sopra descritta.

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

4. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

4.1. 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, la performance, gli standard di qualità, la trasparenza e integrità, la 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.

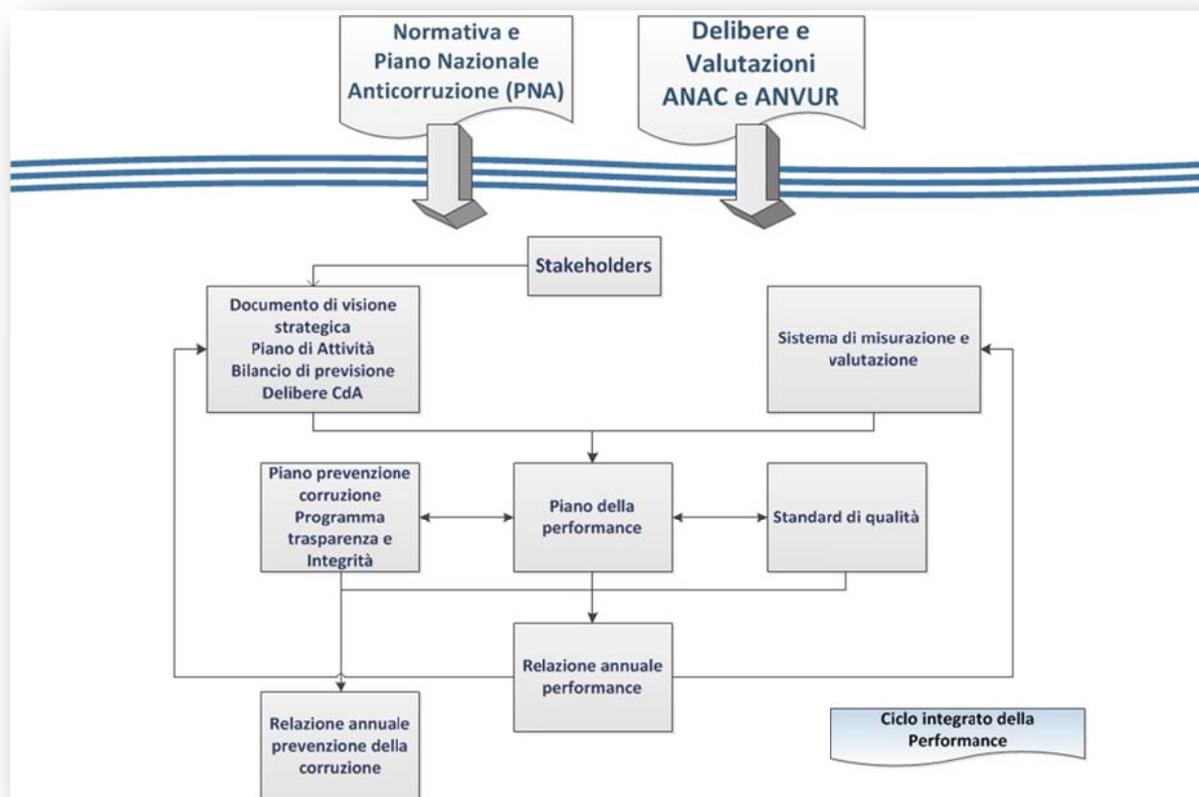


Fig. 3 – Collegamento logico tra i documenti del Ciclo della Performance

4.2. 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.

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE DEDICATE	MESI IMPIEGATI	
1	Definizione identità	CdA, Presidenza, Direzione Generale	10	0,5
2	Analisi del contesto interno ed esterno	Unità Linee strategiche e Programmazione operativa Progetto CAF-Autoanalisi organizzativa (facilitatori e unità di personale coinvolte)	30 3.500	0,5 20
3	Definizione strategie (DVS e PTA)	CdA, Presidenza, CTS, Unità Linee strategiche, Relazioni internazionali, tutte le Unità tecniche	500	1,5
4	Definizione obiettivi strategici	CdA, Presidenza, Unità Linee strategiche, Relazioni internazionali,	3000	7

		Qualità, tutte le Unità tecniche e tutti gli attori del CAF		
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	TDB

5. 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.

6. 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.

A fine 2014 è stato redatto il rapporto finale del primo ciclo di autovalutazione (annualità 2013-2014) ed è stato definito il piano operativo per l'individuazione dei progetti di miglioramento.

Sulla base delle principali criticità selezionate, si è definito un piano di miglioramento articolato in 4 progetti di primo livello. Ciascuno è assegnato ad uno specifico gruppo di unità che curerà la stesura della pianificazione delle azioni di dettaglio (cosa, come, entro quando), e monitorerà l'avanzamento del progetto per conto di tutte l'unità concorrenti alla realizzazione del progetto stesso.

7. Allegati Tecnici

7.1. Analisi quali-quantitativa delle risorse umane (anno 2014)

Tab. A 1– Analisi caratteri qualitativi-quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	51
Età media dei dirigenti (anni)	43
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-2,50%
% di dipendenti in possesso di laurea	63,76%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	27
Turnover complessivo del personale	10%
Costi di formazione (in euro)	€ 113.889,00

Tab. A 2 - Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	1,53%
Tasso di dimissioni premature	0,00 %
Tasso di richieste di trasferimento	0,00%
Tasso di infortuni	0.80%
Stipendio medio annuo percepito dai dipendenti (in euro)	€ 60.535,83
% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale assunti	87,50 %

Tab. A 3 – Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di donne responsabili di Direzione/Unità Organizzativa	25%
% di donne rispetto al totale del personale	48,74%
Stipendio medio annuo percepito dal personale donna (in euro)	€ 53.331,75
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	71,43%

Età media del personale femminile	50
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	57,66%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	26

7.2. Obiettivi Strategici 2015-2017

Per gli obiettivi strategici si rinvia alla mappa degli obiettivi strategici 2015-2017.

7.3. Obiettivi Operativi 2015-2017

Per gli obiettivi operativi si rinvia alla mappa degli obiettivi operativi 2015-2017.

MAPPA OBIETTIVI STRATEGICI 2015-2017

AREA	TEMA	CODICE OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	Governo del territorio	strategico 1	Contribuire al governo del territorio attraverso lo sviluppo di sistemi, tecnologie e servizi di Telerilevamento, Telecomunicazioni, Localizzazione e Navigazione e la loro interoperabilità	Quantità di sistemi, tecnologie e servizi (riferite ai Settori) forniti agli utenti	Mappatura nazionale per tutti i Settori di riferimento	+5% (rispetto all'anno precedente)	+3% (rispetto all'anno precedente)
		strategico 2	Stipulare atti negoziali con organismi pubblici e privati (nazionali, sovranazionali e internazionali)	Numero di atti negoziali in vigore	a) Quantità: almeno pari al 2014 b) Qualità: definizione e calcolo dei parametri	Quantità: +10% Qualità: +10% (media sui parametri) (rispetto all'anno precedente)	Quantità: +5% Qualità: +5% (media sui parametri) (rispetto all'anno precedente)
	Sviluppo e consolidamento della conoscenza	strategico 3	Consolidare e migliorare il posizionamento della ricerca italiana nel campo delle scienze spaziali della Terra, del Sistema Solare e dell'Universo.	a) Raccolta ed analisi dati da missioni in corso b) n. Pubblicazioni scientifiche sui dati ottenuti c) n. eventi scientifici organizzati d) Creare di percorsi di Alta Formazione interdisciplinare (n. borse di studio, assegni ricerca, dottorati)	a) 16 missioni in corso b) 200 Pubblicazioni scientifiche sui dati ottenuti c) 3 eventi scientifici organizzati d) Attivazione di 10 borse di studio, 10 assegni e 8 dottorati di ricerca, 2 accordi di cooperazione	a) 15 missioni in corso b) 200 Pubblicazioni scientifiche sui dati ottenuti c) 3 eventi scientifici organizzati d) Attivazione di 10 borse di studio, 10 assegni e 6 dottorati di ricerca, n 2 accordi di cooperazione	a) 12 missioni in corso b) 200 Pubblicazioni scientifiche sui dati ottenuti c) 3 eventi scientifici organizzati d) Attivazione di 10 borse di studio, 10 assegni e 6 dottorati di ricerca, 2 accordi di cooperazione
		strategico 4	Partecipazione a missioni spaziali per fornire risposte a tematiche scientifiche di grande rilevanza per lo sviluppo della conoscenza della Terra, del Sistema Solare e dell'Universo dallo spazio.	n. Realizzazioni di strumenti / SW per collezionare ed elaborare dati scientifici di interesse	11 Realizzazioni di strumenti/SW per collezionare ed elaborare dati scientifici di interesse	12 Realizzazioni di strumenti/SW per collezionare ed elaborare dati scientifici di interesse	13 Realizzazioni di strumenti /SW per collezionare eed elaborare dati scientifici di interesse
	Studio della presenza umana nello spazio vicino alla Terra come esempio di condizioni fisiche limite	strategico 5	Massimizzare la valorizzazione 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. 2 eventi divulgativi	a) > 95% b) n. 2 eventi divulgativi
	Miglioramento della capacità competitiva e sviluppo produttivo del tessuto industriale	strategico 6	Favorire il mantenimento/crescita della competitività del tessuto industriale, con particolare riferimento alle PMI, ai centri di ricerca, alla grande industria, relativamente allo sviluppo di tecnologie, prodotti e servizi.	Lancio di bandi (anche in collaborazione con le regioni) e svolgimento di workshop e infoday e call for ideas	a) Bandi: 2; b) Workshop/Infoday: 2;	Bandi: 1 ; Workshop/Infoday: 2; preparazione per emissione di call for ideas	Bandi: 2; Workshop/Infoday: 2 Call for ideas: 1
				Definizione di una metodologia per individuare gli indicatori che consentano la misurazione della crescita dello sviluppo industriale	Definizione delle caratteristiche/struttura della metodologia	Prototipo di uno strumento di mappatura del tessuto industriale	1° misurazione dei parametri caratteristici del tessuto industriale
	Sviluppo di iniziative innovative con centri di eccellenza nel settore della ricerca, produzione e erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico	strategico 7	Approfondimento delle dinamiche di creazione e sviluppo dei centri di eccellenza per il dominio di riferimento ASI (settore spazio).	a) Disponibilità di un processo definito che, a partire dai requisiti identificati (RS-TEA-2014-001), consenta la valutazione, l'accreditamento ed il mantenimento dei centri di eccellenza e la loro periodica mappatura; b) Numero dei Centri di ricerca caratterizzati al fine della valutazione della eccellenza	a) Definizione del processo e delle procedure per la mappatura dei Centri di Eccellenza b) Verifica del processo e relative procedure su test cases (almeno uno)	a) Mappatura dei centri di eccellenza	a) mantenimento Data Base
		strategico 8	Identificazione delle strategie e loro attuazione a sostegno e sviluppo del settore e verifica dei risultati.	a) disponibilità di un piano di azioni per il sostegno e sviluppo dei centri di eccellenza; b) Numero delle iniziative strategiche attuate		a) definizione delle strategie e azioni per il sostegno e sviluppo dei centri di eccellenza	b) azioni per il sostegno e lo sviluppo dei centri di eccellenza e verifica dei risultati
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Modello di autodiagnosi organizzativa	strategico9	Consolidare l'utilizzo del modello <i>Common Assessment Framework</i> (CAF) allo scopo di migliorare la <i>Performance</i> organizzativa di Agenzia	1. Attivazione del Piano di Miglioramento 2015-2016 2. Risultati dei cicli di autovalutazione	1. entro il 30-6-2015	1. Completamento del Piano di Miglioramento 2015-2016 entro 30/9/2016 2. Conseguire i seguenti risultati nel 2° ciclo di autovalutazione: a) almeno +30% sul criterio più critico tra i Fattori Abilitanti; b) almeno +40% sui tre sottocriteri più critici tra i Fattori Abilitanti e i Risultati
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA E INTEGRITÀ	Etica, legalità e trasparenza	strategico10	Promozione della legalità, della trasparenza e dell'innovazione	a) Aumentare la percezione di etica e legalità all'interno dell'ente b) Mantenimento % del valore medio delle dimensioni della trasparenza (apertura, aggiornamento, completezza) nella pubblicazione dei dati c) (studio di fattibilità degli) automatismi di acquisizione delle informazioni oggetto di pubblicazione per trasparenza	b) > / = 90%	a) almeno + 5% rispetto ai risultati 2013 rilevati con il questionario interno b) (95 ± 3%)	c) sperimentazione del sistema

MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2015-2017

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	core team e referente (r)	Altre Unità coinvolte	INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
1/2015	s.1	Costruzione e gestione di un database dei sistemi, tecnologie e servizi forniti da ASI agli utenti per il governo del territorio	PCO (r), IGS, NAV, TLC	CDT, GAL, GEO, GMU, OST, PCS, SIC	Mappatura nazionale attraverso un db dedicato (per tutti i Settori di riferimento)	Disponibilità db entro il 31/12/2015		
2/2015	s.2	Incrementare la diffusione degli strumenti per il governo del territorio	CDT, GAL, GEO (r)	GMU, IGS, PCO, NAV, OST, TLC	Numero degli atti negoziali in vigore (al 31/12)	Almeno pari all'anno precedente (49 atti negoziali TBC)	+10% (*) (TBC)	+5% (*) (TBC)
3/2015	s.2	Migliorare gli indici di qualità degli strumenti per il governo del territorio	GMU, OST, PCS (r), SIC	CDT, GAL, GEO, IGS, PCO, NAV, TLC	Parametri di qualità degli atti negoziali	a) Definizione dei parametri di qualità entro il 31/7/2015; b) Calcolo dei parametri entro il 31/12/2015		
4/2015	s.3	Mantenere il livello nazionale di capacità di ricezione, elaborazione ed archiviazione dati spaziali	Chief scientist (r), EOS, GEO, OST		Quantità di dati archiviati vs numero missioni	16 missioni in corso		
5/2015	s.3	Organizzare e diffondere eventi scientifici internazionali e nazionali	Chief scientist (r), EOS, URP	GEO, OST, FRI	eventi scientifici	3 eventi internazionali		
6/2015	s.3	Attivare tutte le azioni interne necessarie alla pubblicazione di bandi per borse di studio, assegni di ricerca e dottorati	Chief scientist (r), FRI, RUM		Bandi per borse, assegni di ricerca e dottorati	5 bando per borse, 1 bando per assegni di ricerca e 1 bando per dottorati		
7/2015	s.3	Definire modalità e contenuti per un sistema di ricognizione delle pubblicazioni finalizzato alla valutazione e valorizzazione dell'attività scientifica svolta da ASI	Chief scientist (r), LTS, SIT (DOC)	EOS, GEO, OST	a) Disponibilità del sistema b) estrazione dati	a) ottobre 2015 b) dic 2015		
8/2015	s.4	Attivare tutte le azioni interne necessarie emissione di contratti per la realizzazione di strumenti, SW o S/S spaziali	Chief scientist (r), EOS	GEO, OST	N. di strumenti realizzati e/o SW per missioni spaziali	11 strumenti (**) e/o release SW per missioni spaziali		
9/2015	s.5	Realizzazione di strumenti e/o esperimenti da imbarcare sulla ISS e attività di divulgazione ad essi correlate	VUS (r), URP		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. 2 eventi divulgativi	a) > 95% b) X c) n. 2 eventi divulgativi
10/2015	s.6	Implementare le azioni di coinvolgimento degli stakeholders esterni	LSR (r), GMU (per l'anno 2015)	OST, CIDOT, NAV (per l'anno 2015)	Lancio di bandi, workshop, call for ideas, infoday	Bandi: 2 Workshop/Infoday: 2	Bandi: 1 Workshop/Infoday: 2 preparazione per emissione di call for ideas	Bandi: 1 Workshop/Infoday: 2 Call for ideas: 1
11/2015	s.6	Definizione di una metodologia per individuare gli indicatori che consentano la misurazione della crescita dello sviluppo industriale	LSR (r), SAS, PEC	TEA, GAL, PCO, IGS	Definizione delle caratteristiche/struttura della metodologia	entro 31/12/2015	Prototipo di uno strumento di mappatura del tessuto industriale	1° misurazione dei parametri caratteristici del tessuto industriale

MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2015-2017

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	core team e referente (r)	Altre Unità coinvolte	INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
12/2015	s.7	Definizione e verifica del processo e delle procedure per la mappatura dei Centri di Eccellenza	QTA (r), TEA	EOS, OST, GEO	a) Layout del processo, sua descrizione, elenco ed emissione delle procedure per la mappatura b) Effettuazione di test-case	a) Emissione del Report finale entro 30/10/2015 b) Effettuazione di un test-case entro 31/12/2015		
13/2015	s.7	Mappatura dei Centri di Eccellenza	QTA, TEA (r)	EOS, OST, GEO	a) Enumerazione/elencazione dei centri di eccellenza per settore tecnologico b) Realizzazione e mantenimento Data Base		a) Primo step di enumerazione dei Centri (entro giugno 2016) completamento mappatura con elenco dei Centri di eccellenza e relativi domini tecnologici (con breve descrizione dell'attività) entro dicembre 2016	b) Creazione del DB entro giugno; alimentazione DB e procedure connesse al mantenimento entro dicembre 2017
14/2015	s.8	Definizione del Piano delle azioni per il sostegno e lo sviluppo dei centri di eccellenza	EOS (r), OST, GEO	LSR; TEA	a) Rapporto sulle Linee Guida per il sostegno e lo sviluppo dei centri di eccellenza b) Approvazione Piano e test cases c) Numero azioni avviate	a) Approvazione delle Linee Guida per il sostegno e lo sviluppo dei centri di eccellenza	a) Emissione del rapporto entro 30/06/2016 b) Delibera di approvazione entro il 31/12/2016	c) avvio 70% delle azioni (approvate da piano) entro il 31/12/2017
15/2015	s.9	Migliorare la gestione della Leadership	STG, TEA, CTR		a) Esecuzione e risultato dell'autovalutazione b) Attivazione dei progetti di miglioramento	b) entro il 30-6-15	a) Ripetizione dell'autovalutazione entro 30/10/2016; miglioramento di almeno il 30% sulla valutazione del criterio (media delle fasi PDCA)	
16/2015	s.9	Migliorare l'implementazione delle strategie nell'intera organizzazione; migliorare la pianificazione, l'attuazione e la revisione delle attività per la modernizzazione e l'innovazione	PEC, CBI	SIT, CTR, RUM	a) Esecuzione e risultato dell'autovalutazione b) Attivazione dei progetti di miglioramento	b) entro il 30-6-15	a) Ripetizione dell'autovalutazione entro 30/10/2016; miglioramento di almeno il 30% sulla valutazione del criterio (media delle fasi PDCA)	
17/2015	s.9	Attivare un sistema di indicatori di risultato del personale e definire i relativi obiettivi	RUM, SIT	STG	a) Esecuzione e risultato dell'autovalutazione b) Attivazione dei progetti di miglioramento	b) entro il 30-6-15	a) Ripetizione dell'autovalutazione entro 30/10/2016; almeno 30 punti nella valutazione del criterio (media Trend/Target)	
18/2015	s.9	Miglioramento della percezione dei dipendenti sulle tematiche di benessere	AFL, URP, PPR		a) Esecuzione e risultato dell'autovalutazione b) Attivazione dei progetti di miglioramento	b) entro il 30-6-15	a) Ripetizione dell'indagine entro 30/09/2016; miglioramento di almeno il 15% su ciascuno dei tre ambiti critici (quelli con valori 2013 minori di 3,5); valor medio complessivo $\geq 4,0$	

MAPPA OBIETTIVI OPERATIVI 2015-2017

N° obj operativo	rif obj strat	OBIETTIVO OPERATIVO	core team e referente (r)	Altre Unità coinvolte	INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
19/2015	s.10	Pianificazione e realizzazione degli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio di corruzione	PEI (r), CTR	RUM, CBI	emissione e/o adozione delle direttive / procedure / disciplinari secondo pianificazione	a) completamento delle misure previste per il 2014 (già realizzate all'85) b) adozione del disciplinare di rotazione degli incarichi e suo monitoraggio c) mappatura di 4 processi per l'individuazione di ulteriori misure di prevenzione	a) 31/12/2015 b) 31/7/2015 c) 31/12/2015	
20/2015	s.10	Divulgazione della cultura dell'integrità e della trasparenza	PEI (r) , URP	RUM, CTR, CBI,	a) convegni e seminari formativi/informativi b) studio di fattibilità degli automatismi di pubblicazione dei dati di trasparenza	a) 4 incontri	b) 31/07/2016	

(*) Le variazioni percentuali dei Target si intendono rispetto all'anno precedente

(**) Per strumenti si intendono i modelli (STM, EM, EQM, PFM, FM, ecc.) degli strumenti