RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2019

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)



[1] In copertina: l'astronauta Luca Parmitano durante una delle attività extraveicolare per riparare AMS (Alpha Magnetic Spectrometer), un rivelatore di particelle operante come modulo esterno della Stazione Spaziale Internazionale. *Credit: NASA.*

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2019

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

1 PRESENTAZIONE E INDICE

Scopo

La presente relazione è redatta ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. (di seguito Decreto), delle Linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento delle Funzione pubblica (UVP) e da quelle contenute nella scheda di analisi S4 allegata alle linee guida ANVUR 2018 per la relazione annuale dei nuclei di valutazione, delle delibere dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC – già ex CiVIT), delle linee guida dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione per le Università e Ricerca (ANVUR) per la gestione integrata dal Ciclo della Performance degli enti pubblici di ricerca del luglio 2015.
La relazione ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni nel Ciclo della Performance 2020, evidenziando: a) punti di forza e debolezza che hanno caratterizzato il processo di gestione della Performance dell'anno precedente b) alcune azioni realizzate/pianificate ad oggi c) le principali aree di miglioramento e le relative raccomandazioni.

Gli oggetti di valutazione sono:

- **il Sistema** di misurazione e valutazione dell'Ente;
- **Il modello di funzionamento:** valutazione sulle modalità con le quali l'Ente ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal Ciclo della Performance.
- **il Ciclo della Performance** di cui all'art. 4 del Decreto e le fasi che lo costituiscono per i quali questo Organismo ha svolto
    - una valutazione dello stato di attuazione rispetto ai criteri definiti dalla norma e dalle delibere ex Civit, ANAC, ANVUR di riferimento;
    - una valutazione dei **controlli interni:** l'insieme delle indicazioni, dei processi e delle procedure poste in essere, in applicazione di quanto definito nel Sistema, al fine di avere la ragionevole certezza di produrre risultati utili alla realizzazione della Performance attesa;
    - i profili di funzionamento del Ciclo in una logica di Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni.

Contesto di riferimento

Le caratteristiche dell'Agenzia Spaziale Italiana (di seguito ASI) sono quelle di un ente assimilato agli enti di ricerca i cui ambiti ed obiettivi sono definiti nello Statuto e pianificati nel Documento di Visione Strategica per lo Spazio a valenza decennale (DVSS), dettagliati nel Piano Triennale delle Attività (PTA) e operativamente programmati nel Piano integrato delle Performance (PIP).
Lo Statuto, il DVSS, il PTA e il PIP sono pubblicati sul sito dell'ASI www.asi.it (Sezione Amministrazione Trasparente) nelle sezioni di rispettiva pertinenza.
In Appendice "A" i principali atti che hanno caratterizzato il Ciclo della Performance 2020.

1 PRESENTAZIONE E INDICE 2
2 PREMESSA 4
3 CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE 5
3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della Performance 5
3.2 Il modello organizzativo e di funzionamento 6
4 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 9
4.1 Pianificazione strategica 9
4.2 Programmazione operativa 10
4.3 Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance. Infrastrutture di supporto 11
4.4 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa 13
4.5 Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane 15
4.6 Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di trasparenza e loro integrazione nel Ciclo della Performance. 17
4.7 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità 19
4.8 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento 20
4.9 Ulteriori profili di analisi organizzativa al fine del potenziamento della "capacità di Performance" dell'Agenzia 21
4.9.1 Sistema Performance 21
4.9.2 Profili strutturali organizzativi 22
4.9.3 Stakehoder esterni 25
4.9.4 Stakeholder interni 25
5 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE 26

Appendice A

2 PREMESSA

Il Ciclo della Performance 2020 è stato caratterizzato, principalmente, da due fattori di cambiamento, di cui uno endogeno ed uno esogeno.

- **L'emergenza sanitaria ed organizzativa e l'impatto dello smart working**

Cominciando a considerare quest'ultimo aspetto, il fenomeno che ha maggiormente inciso sull'organizzazione dell'Agenzia è l'emergenza sanitaria con la conseguente emergenza organizzativa, affrontata con una nuova forma di organizzazione del lavoro basata sul c.d. "lavoro agile", vale a dire l'utilizzo massiccio e pervasivo di una nuova forma di organizzazione operativa di lavoro a distanza. In tal senso, l'Agenzia ha dovuto subire (come tante altre Organizzazioni) lo *smart working* come modalità necessitata di lavoro e ciò con straordinarie conseguenze operative.
In via iniziale tale "formula" lavorativa ha richiesto, al *Management* ed a tutti i dipendenti e collaboratori, un enorme adeguamento organizzativo, gestionale e umano (ivi compresi gli aspetti psicologici). Tuttavia, questo OIV, dopo aver intervistato vari ruoli e varie voci dell'Agenzia ed avere approfondito una serie di dati inerenti la Performance, rileva che la nuova modalità, pur subita, non ha rappresentato per l'Agenzia, semplicemente, un modo di superare un periodo lavorativo caratterizzato da grande difficoltà organizzativa. Essa ha consentito, infatti, di intravedere e provare un qualcosa che potrà costituire una grande opportunità per il futuro organizzativo dell'Agenzia. Gli stessi risultati finali di Performance organizzativa del 2020, emergenti in modo ufficioso in questi giorni, sembrerebbero evidenziare che l'utilizzo di quella nuova strumentazione abbia determinato, sostanzialmente, una Performance adeguata rispetto agli obiettivi di inizio 2020. Inoltre, come OIV, ho avuto modo di rilevare, nel corso di varie interviste (Direttore Generale, Dirigente Risorse Umane, Staff del Controllo di Gestione), che il lavoro agile ha prodotto vari ulteriori benefici, quali, per citare solo alcuni esempi[2]:

- ✓ Azzeramento dei costi di trasferta (senza perdita di efficacia grazie ai collegamenti in video);
- ✓ Nessun dispendio di energia lavorativa (ed umana) per trasferte di lavoro e per tragitto casa-lavoro (e viceversa);
- ✓ Mancato utilizzo e azzeramento dei pagamenti di straordinari.

Per di più, le persone dell'ASI sembrano aver contribuito al lavoro ed abbiano, al contempo, meglio organizzato le esigenze private con la propria vita lavorativa.
Tale complessivo risultato prevalentemente positivo è stato ottenuto grazie alla capacità organizzativa del Management, ma anche con quella auto-organizzativa individuale delle persone della struttura che hanno saputo affrontare l'emergenza, rispondendo efficacemente alle nuove esigenze. Una parte significativa del merito, oltre che ai diversi ruoli organizzativi ed alle persone va attribuito pure all'eccezionale capacità dei Sistemi Informativi, che è stata in grado di rispondere, almeno da quanto rilevato da questo Organismo, in modo ottimale alle nuove esigenze produttive.

[2] A questo proposito, ulteriori considerazioni sugli effetti del lavoro agile saranno svolte nella parte finale del documento.

Naturalmente questa lettura complessivamente positiva dell'efficacia dello *smart working* nel 2020 non deve, tuttavia, frenare nella ricerca ed attuazione di vari miglioramenti (specie sulle competenze) come si dirà più oltre.

- **La riorganizzazione dell'ASI**

Il secondo fenomeno di particolare rilievo (questo, invece, endogeno) è stato rappresentato, a metà anno, dalla riorganizzazione dell'Agenza, con la nuova progettazione e la relativa ufficializzazione della propria struttura organizzativa. L'adeguamento organizzativo risponde, evidentemente, a varie esigenze e scopi strategici ed operativi che qui non si intende approfondire. Per quanto più rilevante ai fini della Performance, è da ricordare che la riorganizzazione ha comportato molteplici "passaggi di consegne" nel ruolo tra differenti titolari (quelli precedenti e quelli nuovi). In questo ambito il Direttore generale e il suo staff hanno gestito tale cambiamento, nel modo più possibile "*soft*" (al di là di naturali resistenze che, statisticamente, emergono in questi casi) e senza creare "soluzione di continuità" organizzativa. La controprova finale dell'efficacia o meno delle modalità di trasferimento dei ruoli all'interno, ovviamente, si potrà verificare n sede di rendicontazione finale della Performance e, quindi, in occasione della Relazione sulla Performance 2020, attualmente in fase di redazione.

3 CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE

3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate/pianificate ad oggi**

Aree di miglioramento 2020 (punti di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Considerando, eccezionalmente, pure quanto avvenuto ad inizio Ciclo 2021, il Sistema dovrebbe prevedere che gli obiettivi di Performance organizzativa individuati nel POLA e valutati anche dall'OIV, debbano trovare una corrispondente rendicontazione in un'apposita sezione della Relazione annuale sulla Performance.	Nel corso del 2020 il Sistema è stato aggiornato sui seguenti aspetti: • Aggiornamento Albero della Performance e cascading obiettivi • Aggiornamento Soggetti, Ruoli e Funzioni • Aggiornamento Misurazione e valutazione Performance organizzativa • Inserimento elementi di Valutazione partecipativa • Aggiornamento Misurazione e valutazione Performance individuale • Revisione completa del dizionario della competenze • I° edizione del manuale per la gestione dei colloqui di valutazione individuale • Aggiornamento delle modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo interno • Aggiornamento del Calendario degli adempimenti

	Considerando, eccezionalmente, pure quanto avvenuto ad inizio Ciclo 2021, è stato avviato un progetto sperimentale per la formulazione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi di Performance di comportamento. Il Sistema approvato nel 2021 è stato revisionato anche alla luce dal lavoro agile come nuova modalità di lavoro, recependo le indicazioni contenute nelle Linee Guida che il Dipartimento della funzione Pubblica ha emanato relativamente al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Sviluppo e applicazione delle linee guida del POLA all'interno del Sistema.

- **Valutazione**

Il **Sistema** adottato dall'Ente risulta adeguatamente compliance con la normativa vigente.

3.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

- **Premessa**

Nella presente sezione si esprime una valutazione *sulle modalità con le quali l'Ente ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal Ciclo della Performance.*

- **Aree di monitoraggio e valutazione**

a) E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la Performance organizzativa e individuale;
b) E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance che è supportato da un idoneo sistema informativo;
c) Esiste una struttura deputata al controllo di gestione, inserita nel modello organizzativo, affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento;
d) Sono state individuate le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'OIV;
e) E' stata prevista una struttura a supporto dell'OIV e sono state formalizzate le modalità del relativo funzionamento;
f) L'architettura gestionale e organizzativa ha in generale tenuto conto di quanto definito dal Sistema di misurazione e valutazione e quindi del Ciclo della Performance e della normativa vigente in materia di controlli interni.

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate/pianificate ad oggi**

Aree di miglioramento 2020 (punti di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance	**1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance**

Estendere e informatizzare l'attuale sistema informativo integrato per il monitoraggio e il reporting sistematico di tutte le fasi dei vari processi interni al fine di avere un reporting automatico dei tempi (anche in considerazione delle esigenze e degli adempimenti normativi[3]).	L'ASI nel corso del 2020 ha istituito l'area di coordinamento di *Management office* con al suo interno l'UO Controllo di gestione, responsabile anche delle attività di misurazione della *Performanc*e. Nel corso del 2021 è stato condotto un audit per rilevare le azioni concrete da intraprendere per migliorare l'interoperabilità tra gli applicativi gestionali attualmente in uso, anche al fine di avere un reporting completo.
2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni Il contributo che l'Italia attraverso l'ASI dedica alle attività spaziali ESA è rilevante. Per tale ragione si raccomanda di sviluppare un reporting sistematico verso l'OIV avente per oggetto il monitoraggio di indicatori non solo quantitativi (es. coefficienti di ritorno geografico), ma anche qualitativi (es. livello di sviluppo delle tecnologie delle aziende italiane per dominio tecnologico per *TRL – Tecnology Readness Level*).	**2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni** Con la riorganizzazione della struttura organizzativa avvenuta nel 2020 l'Ente, anche in linea con quanto auspicato dal questo Organismo nella relazione sul Ciclo della Performance 2019, ha istituito il Coordinamento del Management Office (CMO) per creare il raccordo tra i controlli interni: afferiscono al CMO l'UO Controllo di gestione, l'UO Risk e opportunity Management e l'UO Processi e digitalizzazione. La finalità è creare sinergia informativa a supporto dei processi decisionali. Con riferimento all'ESA si rappresenta l'avvenuto aggiornamento nel corso del 2021, delle procedure di riferimento. Nel corso del 2021, anche come auspicato da questo Organismo, l'ente ha elaborato un piano di audit sulle attività operative interne al fine di migliorare l'efficacia e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e mitigare i rischi operativi, di compliance e IT. L'OIV tramite la STP è stato coinvolta nel processi organizzativi, come supporto metodologico e attività di facilitatore, valorizzando quando disposto dal comma 3 dell'art. 5 del D.Lgs. n. 165/2001: "Gli organismi di controllo interno verificano periodicamente la rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati all'articolo 2, comma 1, anche al fine di proporre l'adozione di eventuali interventi correttivi e di fornire elementi per l'adozione delle misure previste nei confronti dei

[3] Esempio rif. Legge 6 novembre 2012, n. 190, Art. 1, c. 28:
"*Le amministrazioni provvedono altresì al monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedimentali attraverso la tempestiva eliminazione delle anomalie. I risultati del monitoraggio sono consultabili nel sito web istituzionale di ciascuna amministrazione*".

	responsabili della gestione…" e in considerazione del combinato disposto con il comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/09.
3. Struttura tecnica permanente (STP) La STP nel 2020 era collocata nella Struttura dirigenziale di misurazione della Performance responsabile anche della predisposizione di diversi atti verificati e/o validati dall'OIV, con un potenziale profilo di rischio relativamente alla sua indipendenza.	**4.Struttura tecnica permanente (STP)** Con la riorganizzazione la STP è stata collocata nella UO Risk e Opportnunity management, nel Coordinamento di Management Office. Nella declaratoria dell'unità è specificato che il responsabile della STP riporta funzionalmente direttamente all'OIV. Rispetto al passato si evidenzia, in termini positivi, l'esplicitazione delle attività di controllo strategico e di audit in capo alla STP in quanto supporto all'OIV, conformemente alla normative vigente (DLgs 150/09 e linee guida UVP).

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si suggerisce di:
- monitorare lo sviluppo e l'integrazione del sistema informatizzato di gestione a supporto del Ciclo della Performance (assegnazione obiettivi, monitoraggio, etc.) rispetto agli altri applicativi gestionali;
- pianificare il monitoraggio dei tempi relativi a tutte le fasi intermedie dei processi (sulla base di una pianificazione, avviando le attività sui processi maggiormente sensibili rispetto alle priorità dell'Ente), anche al fine di una piena conformità agli adempimenti normativi (laddove non presente si raccomanda di realizzare la mappatura dei processi);
- inserire (o aggiungere alle competenze di qualche area esistente, ad esempio RPCT o Ufficio Legale) un'area di controllo amministrativo (in accezione di Diritto Amministrativo) che valuti la regolarità amministrativa degli atti dirigenziali e che ricerchi eventuali casi di inosservanza di obblighi dirigenziali previsti da leggi che abbiano rilevanza ai fini della Misurazione e Valutazione della Performance individuale.

Si sottopone all'attenzione dell'Ente l'opportunità di fornire un apporto informativo di dettaglio delle attività sviluppate in ambito ESA, raccomandando una sistematica reportistica da fornire all'OIV, per il tramite della STP, ai fini del controllo strategico e per acquisire informazioni utili a realizzare attività di *strategic Performance reporting*.

- **Valutazione**

Il modello organizzativo, è significativamente migliorato in seguito alla nuova macro organizzazione[4] **seppure siano presenti tuttavia aree di miglioramento e di cui si dirà anche al paragrafo 3.9.** Questo ultimo profilo **è da tenere presente, ma è da considerare fisiologico come esito di una riorganizzazione ancora in fase di assestamento**.

[4] Rif.: decreto del Presidente ASI n. 23/2020 del 12/11/2020 relativo all'Approvazione della nuova Macro Struttura Organizzativa in attuazione della Deliberazione del CdA n. 128 del 10/07/2020.

4 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

In questa sezione sono riportate le principali considerazioni in merito al funzionamento del Ciclo della Performance dell'Ente, in seguito alle verifiche realizzate:

- sulla coerenza del processo e sulla sua tenuta generale rispetto allo spirito della normativa (**valutazione del Ciclo di Performance**);
- sulla correttezza metodologica e sulla completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del Ciclo della Performance rispetto alle indicazioni della normativa (**valutazione dei controlli interni**).

Nei paragrafi successivi, per ciascuna fase del Ciclo della Performance, sono indicate le attività che risultano realizzate e/o pianificate dall'ente con la rappresentazione delle considerazioni e della valutazione dell'OIV.

4.1 Pianificazione strategica

- **Premessa**

Relativamente all'area considerata si procede con la valutazione della fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di stakeholder interni e esterni, etc…), per passare alla individuazione delle aree strategiche (e outcome), degli obiettivi strategici (con relativi indicatori e target) e alla relativa allocazione delle risorse.

- **Oggetti di monitoraggio e valutazione**

a) Analisi strategica ed attività di supporto alla programmazione annuale;
b) Individuazione delle aree strategiche e degli outcome;
c) Individuazione degli obiettivi strategici;
d) Allocazione delle risorse.
e) Grado di integrazione della pianificazione con la documentazione strategica (sistema integrato).

- **Aree di miglioramento azioni realizzate e pianificate a oggi**

Aree di miglioramento 2020 (punti di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale Sviluppare sinergia informativa (anche attraverso strumenti e applicativi informatici) tra l'area strategica e quella gestionale per automatizzare processi e facilitare il reporting e la ripianificazione. La recente riorganizzazione e individuazione di nuove strutture all'interno dell'Ente non ha consentito la redazione di un unico documento programmatico triennale costituito dal Piano Triennale delle Attività (PTA) e dal Piano Integrato della Performance (PIP)	**1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale** Nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente è previsto il processo di valutazione partecipativa volto a rafforzare la governance dell'Ente e quindi migliorare la sua capacità di ascolto degli *stakeholder* e la sua capacità inclusiva nel processo di pianificazione strategica.

2.Individuazione delle aree (linee) strategiche e degli outcome Consolidare e mettere a sistema il processo di definizione degli outcome (associati alle aree strategiche) sulla base dell'analisi del contesto interno ed esterno, oltre che dalle esigenze e aspettative espresse dai diversi stakeholder (in particolare formalizzare e attivare in modo sistematico il processo e le modalità di rilevamento delle aspettative dei diversi stakeholder).	**2.Collegamento tra obiettivi strategici e Ciclo Performance** Nel corso del 2021, si è realizzato nuovamente un collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli previsti del Ciclo della Performance. Anche per il 2020 si conferma si è rilevato un proficuo dialogo continuo (Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione) con i responsabili di Unità direttamente e/o attraverso la rete dei referenti.
3.Valutazione partecipativa Si rileva che il questionario somministrato nel corso del 2020 è suscettibile di miglioramenti al fine di una maggiore contestualizzazione rispetto ai destinatari.	**3.Valutazione partecipativa** Nel corso del 2020 la partecipazione degli stakeholder esterni ha contribuito alla valutazione della Performance organizzativa, come raccomandato nella relazione dell'OIV sull'anno di competenza 2019 e come previsto dalla normativa (art. 19bis del D.Lgs. 150/09).

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Contestualizzare e ottimizzare l'attuazione delle modalità ai fini della valutazione partecipativa.
L'OIV ad inizio 2021 ha già emanato alcune prime linee metodologiche[5] in materia, "spronando" ad un maggiore attenzione anche nella strumentazione da utilizzare.

4.2 Programmazione operativa

- **Premessa**

Verifica della coerenza del processo di programmazione seguito dall'Ente e contenuto nel piano della Performance.

- **Oggetti di monitoraggio e valutazione**

- Fasi della programmazione annuale;
-Definizione dei piani operativi e degli obiettivi;
- Modalità di definizione degli obiettivi:
- *Rilevanza;*
- *misurabilità;*
- *Collegamento e integrazione con gli obiettivi strategici*

-Attribuzione e deleghe delle responsabilità;
-Coinvolgimento del personale nella programmazione e condivisione delle decisioni
-Definizione delle risorse;
-Definizione degli obiettivi individuali;
-Integrazione del processo di programmazione

[5] Linee guida allegate al verbale n. 1 del 2021 del 13 gennaio 2021 della riunione dell'OIV con la STP.

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate e pianificate a oggi**

Aree di miglioramento 2020	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Definizione degli obiettivi e dei piani operativi Consolidare il processo di definizione e scelta degli obiettivi operativi, in particolare curando: • l'individuazione degli obiettivi che mettano in evidenza le specificità dell'Ente; • l'identificazione degli obiettivi misurabili attraverso indicatori il cui algoritmo è definito; • il collegamento degli obiettivi con indicatori di efficienza e di efficacia che consentano di misurare il grado di raggiungimento degli stessi. Ponderare l'opportunità, laddove possibile, di definire target sulla base di valori di riferimento derivanti da analisi di benchmarking interna e/o esterna all'Ente o sulla base di trend statistici dell'Ente (esempio: target sui tempi necessari alla realizzazione delle istruttorie contrattuali).	**1.Definizione degli obiettivi e dei piani operativi** Risulta che anche per il processo di definizione degli obiettivi per il Ciclo della Performance 2020, l'Ente ha continuato a migliorare la qualità degli obiettivi. La definizione finale degli obiettivi, indicatori e target è avvenuta mediante incontri tra i responsabili delle unità organizzative. Risulta essere stato emesso il primo piano audit. In particolare nel corso del primo trimestre risulta essere stato eseguito un audit sul processo di gestione dei contratti che ha rilasciato informazioni utili al fine di programmare azioni di miglioramento gestionale. Nel corso del Ciclo della Performance 2021-2023 non risulta che la predisposizione del Piano triennale delle attività sia stata realizzata in pieno raccordo con la predisposizione del piano triennale della Performance.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV e la sua STP, esercitano un attento controllo in materia, anche esercitando un'azione di impulso metodologico nei confronti del Controllo di Gestione.
Si suggerisce di consolidare ulteriormente l'attuale processo di definizione degli obiettivi operativi e delle azioni che generano Performance, nonché di individuare laddove possibile, i target sulla base di valori di riferimento derivanti da analisi di *benchmarking* interna e/o esterna all'ente o sulla base di *trend* statistici afferenti all'Agenzia. Si raccomanda di predisporre la pianificazione triennale delle attività in pieno raccordo e integrazione (possono essere processi realizzati in parallelo) con il Piano triennale della Performance: gli obiettivi della Performance è necessario, al fine di sviluppare un Ciclo della performance che rilasci informazioni utili al management e al suo processo decisionale, che siano in stretta correlazione con le attività triennali del piano.

4.3 Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance. Infrastrutture di supporto

- **Premessa**

Verifica della correttezza e l'idoneità del processo di monitoraggio e reporting. Verifica dell'adeguatezza dei sistemi informativi a supporto del funzionamento del Ciclo della Performance.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Strumenti, ambito e metodologie di monitoraggio e reporting;
-Strumenti di supporto

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate e pianificate a oggi**

Aree di miglioramento 2020	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.**Processo di monitoraggio e reporting** L'OIV anche per il 2020 ritiene di ribadire quanto già raccomandato per il Ciclo della Performance 2019: • individuazione delle azioni, fattibilità e valutazione dei rischi in fase di formulazione delle azioni, indicatori e target; • ponderazione più approfondita sulla disponibilità delle risorse per realizzare le azioni che si intende pianificare per l'anno di competenza; • più attento iter di comunicazione (in primis, da parte dei Responsabili) delle possibili criticità ostative; • un maggiore approfondimento, nell'ambito della struttura organizzativa (in specie, una migliore conoscenza tra i Responsabili), delle metodologie e delle regole del Ciclo di Misurazione e Valutazione della Performance. Con riferimento agli applicativi gestionali a supporto del Ciclo della Performance e non solo, l'OIV evidenzia di prestare attenzione: • alla significatività e alla pertinenza dei dati che devono essere gestiti dal software e che devono essere oggetto del reporting, rispetto agli scopi del Ciclo della Performance; • alla facilità di lettura, alla comprensibilità, alla rilevanza (ad esempio cogliendo variabili importanti per il destinatario), alla tempestività e alla "usabilità" delle informazioni contenute nel reporting; • alla interoperabilità tra i diversi sistemi gestionali per creare sinergia e limitare data entry ridondanti.	**1.Processo di monitoraggio e reporting** Il 30/07/2020 SMP ha emesso il report "Performance Organizzativa 2020 – Stato di avanzamento degli obiettivi e verifica attualità degli stessi" con il quale sono stati ridefiniti alcuni elementi della Performance Organizzativa mediante una serie di incontri con le strutture organizzative coinvolte. Ad alcun incontri ha partecipato il Direttore Generale e l'OIV (cod. doc. RS-SMP-2020-006). Il 04/09/2020 SMP ha emesso il report "Performance Organizzativa 2020 e Piano Integrato della Performance 2020-2022 - Relazione sullo stato di avanzamento al 30 giugno 2020" (cod. doc. RS-SMP-2020-008). Sulla scorta delle evidenze dei due report il 10/09/2020 il Direttore Generale ha disposto di procedere con l'istruttoria collegata all'aggiornamento degli obiettivi di Performance Organizzativa e all'aggiornamento della Mappa degli Obiettivi del Piano Integrato della Performance 2020-2022. L'aggiornamento dell'allegato 1 al Sistema e della Mappa degli obiettivi è avvenuto con deliberazione n. 181/2020 il 22/10/2020. Un'ulteriore attività di monitoraggio è stata condotta nell'ultima porzione dell'anno, l'attività ha consentito di analizzare lo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nella Mappa al 31/10/2020. Il report collegato è codificato RS-UCG-2020-002. Nel Corso del 2020 è stato emesso il primo report sulla rendicontazione sociale. L'Agenzia attraverso questo progetto ha voluto realizzare un importante strumento per il controllo di gestione, per attivare un *strategic Performance reporting* e per la gestione dell'immagine dell'ente, diventando anche un elemento di marketing. Il progetto di realizzazione del bilancio sociale ha come scopo quello di elaborare una mappatura degli

	stakeholder e un *data base* degli indicatori collegati alle attività dell'Ente da mettere in relazione ai vari portatoti di interesse.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si raccomanda di mettere a sistema la realizzazione della rendicontazione sociale, aggiornare le relative modalità di sviluppo del documento (curando la sua evoluzione anche rispetto alla nuova modalità di lavoro agile) e gli indicatori in funzione del contesto di riferimento particolarmente dinamico.
Aggiornare la mappatura degli *stakeholder* (anche a seguito della Legge n. 7 del 2018[6]) per consolidare un *stakeholder engagement* funzionale alla rilevazione e all'analisi delle esigenze per la formulazione di adeguati obiettivi strategici (con un approccio orientato alla public governance) e alla predisposizione di un reporting informativo efficace (anche in funzione della tipologia di stakeholder distinta per interesse/influenza).

Inoltre, opportuno:

- Mettere a sistema la trasmissione di un reporting sistematico delle principali criticità (collegate al Ciclo della Performance e alle attività di carattere strategico) da trasmettere all'OIV per la pianificazione e la preparazione di eventuali attività di audit.

- Ampliare il sistema informativo integrato con il monitoraggio dei tempi delle fasi intermedie dei processi caratteristici dell'Ente, da inserire in un Reporting in itinere, per rilevare criticità intermedie di processo che possono causare eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati e al fine di individuare adeguate azioni di miglioramento.

Si raccomanda di valutare i profili di attenzione segnalati dall'OIV e già formalizzati nella nota RS-OIV-2019-002 del 30/08/2019.

4.4 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

- **Premessa**

Verifica del livello di attuazione del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

Funzionamento della metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2020	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Nel corso del 2020 la misurazione e valutazione della Performance è stata realizzata in conformità con quanto previsto dal Sistema. Tuttavia le misure di contenimento della diffusione del COVID-19 hanno reso complesse	Nel corso del 2020 è degna di evidenza l'integrazione sostanziale dei documenti di programmazione. Inoltre si è rilevato una miglioramento partecipazione al Ciclo della Performance delle strutture organizzative nella fase di Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione.

[6] Legge avente per oggetto le "Misure per il coordinamento della politica spaziale e aerospaziale e disposizioni concernenti l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia spaziale italiana".

le attività di realizzazione degli obiettivi organizzativi e rilevazione dei relativi risultati. Promuovere la realizzazione di analisi e studi economici ed econometrici per misurare gli impatti economici, sociali e tecnologici delle attività spaziali[7].	Tra le attività realizzate e collegate alla Performance organizzative si rileva la realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo realizzata in attuazione del piano delle azioni positive 2020-2021 predisposto dal CUG. Tra i risultati dell'indagine (doc. n. 630 del 21.12.2020) si ritiene opportuno sottolineare che: 1) tutti (nessuno escluso) i valori dai dati 2020 risultano superiori/più positivi rispetto agli analoghi valori emersi nel 2016; 2) la partecipazione all'indagine, invece, ha visto una flessione nel numero assoluto dei partecipanti del ca 15% (da 144 a 122 partecipanti) tra l'indagine 2016 e quella 2020. Il decremento nel livello di partecipazione (di 22 unità) va, altresì, correlato al particola-rissimo contesto in cui si è svolta l'indagine (pandemia Covid-19, elevato ricorso al lavoro agile); 3) i valori medi delle risposte fornite da entrambi i generi fanno riscontrare, tra di loro, scostamenti contenuti Sono confermate - sia in valore assoluto sia nel confronto tra i dati del 2016 e quelli del 2020 - essere "aree di insoddisfazione" (ancorché in misura meno elevata che nel 2016) quelle sinteticamente riferibili alla: - valorizzazione del lavoro prestato; - percorso di sviluppo professionale di ciascun dipendente, - attuazione del principio meritocratico nelle progressioni di carriera, - possibilità di sviluppo delle capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli, - appropriata circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, - premialità delle capacità e impegno del dipendente. Altre azioni realizzate e di cui al piano delle azioni positive 2020-2022, seppure non collegate alla

[7] Esempio: in passato è stato realizzato uno studio su "*Misure e rilevanza degli Spillover dalle industrie ad alta tecnologia, con particolare attenzione all'industria spaziale: il caso italiano*" - coordinato dal professor Giancarlo Graziola, del dipartimento di Scienze aziendali ed economiche dell'Università degli Studi di Bergamo. Altresì si possono realizzare modelli previsionali degli impatti, etc.., anche al fine di rilasciare dati e informazioni utili alla pianificazione strategica dell'Ente e al reporting verso Istituzioni pubbliche e verso la comunità scientifica e imprenditoriale del Paese.

	Performance organizzativa in modo diretto, sono le seguenti: - Avvio di un progetto per l'applicazione delle scienze comportamentali nell'ente per promuovere comportamenti virtuosi (su tematiche quali la Performance, la riduzione contenzioso dell'ente con il personale, etc..); - Iniziative per promuovere l'avvio delle procedure per le progressioni di carriera (come risulta dal PTA 2021-2023); - Avvio di un progetto (*Spazio senza confini*) di divulgazione scientifica su tematiche dell'ASI e a cura dei ricercatori dell'ente per valorizzare il personale e a supporto della didattica a distanza.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Attuare quanto previsto dal nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance. Pianificare e migliorare nel tempo, attraverso un processo graduale di adattamento al contesto, le modalità con le quali sviluppare la valutazione partecipativa prevista dal Sistema. Assicurare l'integrazione e il coordinamento tra i documenti di pianificazione e programmazione operata.
Si raccomanda, particolarmente, di attivare azioni positive che possano avere un impatto sulle tematiche di genere, migliorare il benessere organizzativo e garantire le pari opportunità.

4.5 Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane

- **Premessa**

Verifica del processo di misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane: in particolare *del processo* di *assegnazione degli obiettivi*, dell'*adeguatezza* delle *modalità di assegnazione degli obiettivi e* della *coerenza con le disposizioni del Sistema,* dell*'adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione e dell'esito, in termini di differenziazioni dei giudizi.* L'OIV riferisce sui *i risultati dell'indagine sul grado di condivisione del Sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico.* L'OIV valuta anche *la congruità dei processi formativi e dei piani di miglioramento individuali (impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali)*.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

- Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane;
- Sistema premiante e sviluppo delle risorse umane;
-Modalità di attribuzione dei giudizi del personale.

- **Aree di miglioramento e raccomandazione azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2020	Azioni realizzate e pianificate ad oggi

Il profilo in esame continua a rappresentare il principale e più grave "*gap*" di *compliance* del Sistema. Occorre, come prima forma essenziale e minima per procedere sull'adeguamento, a sperimentare, a brevissimo (ove non fosse possibile diversamente anche solo su un campione), l'applicazione del Sistema al personale non dirigenziale. Eventualmente, anche come previsto dalla normativa vigente, facendo ricorso (ove non si possa diversamente) ad obiettivi di performance individuale che siano obiettivi di gruppo (ovviamente per gruppi delimitati ed omogenei) e non necessariamente individuali. Promuovere il cambiamento della cultura organizzativa e operare al fine di aumentare il grado di conoscenza e condivisione del sistema quali presupposti essenziali per l'applicazione del Sistema al personale non dirigenziale.	Di seguito le iniziative ASI in materia di Performance individuale: Febbraio 2019: nomina del tavolo tecnico ASI-OO.SS. per la definizione dei criteri relativi alla differenziazione delle valutazioni del personale e ai criteri per ciascuna tipologia di premio prevista dall'art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e dal CCNL 2016-2018. Le risultanze dei lavori del tavolo sono state inviate al direttore generale a giugno 2019. Maggio 2020: nomina del gruppo di lavoro (GDL) incaricato della predisposizione dell'ipotesi di accordo sulla premialità di cui agli art. 19 e ss. del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e dell'art. 20 del CCNL "Istruzione e Ricerca" 2016-2018. Giugno 2020: convocazione delle OO.SS. per la discussione della proposta di ipotesi di accordo. I sindacati rigettano il documento senza entrare nel merito della discussione per motivi di principio. Dicembre 2020 / febbraio 2021: approvazione e avvio di un progetto sperimentale per l'applicazione del dizionario delle competenze organizzative del personale.
2.Accrescimento delle competenze individuali Finalizzare il sistema di mappatura dei "*saperi specialistici*" e delle competenze interne, anche al fine di avviare un equilibrato processo di accrescimento delle competenze individuali e la coerenza nelle scelte di formazione.	**2.Accrescimento delle competenze individuali** Nel corso del 2021 è stato avviato un progetto a supporto dei responsabili per la valutazione dei comportamenti e per la valorizzazione delle competenze degli dipendenti dell'Agenzia[8].

[8] "*Progetto sperimentale per l'assegnazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi", proposto dall'UO Normative e Welfare, con riferimento alle attività proprie dell'Ufficio Valutazione, valorizzazione e pianificazione carriere.*
Il Progetto trova il suo fondamento nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) ASI vigente, con particolare riferimento all'allegato 2 "Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance", ed ha come finalità principale quella di testare "sul campo" la metodologia approvata dal Consiglio di Amministrazione, nell'ottica di un suo eventuale perfezionamento e consolidamento.
L'obiettivo primario della metodologia proposta è quello di promuovere la centralità della comunicazione nel processo organizzativo della valutazione, quale strumento essenziale di gestione e di valorizzazione delle risorse umane, nonché di stimolare e promuovere la crescita delle soft skills tramite l'acquisizione di comportamenti organizzativi via via più specializzati, nel duplice interesse dell'ASI e del dipendente" anche alla luce del POLA.
Il progetto prevede una sessione formativa condotta dalla Prof. Sara Cervai, Docente di Psicologia del Lavoro e Psicologia e Sviluppo Del Personale presso l'Università degli Studi di Trieste, mirata a illustrare la teoria dello sviluppo di competenze comportamentali per la crescita professionale dell'individuo e le modalità di conduzione del colloquio; a tal fine, saranno condotte esercitazioni pratiche sulla base del documento di riferimeivanto

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Colmare il **grave gap relativo all'assenza della Performance individuale relativamente al personale non dirigenziale.**
Si tratta di un ***deficit*** **di** ***compliance*** normativa che l'OIV considera essenziale c**olmare con la massima urgenza.**

4.6 Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di trasparenza e loro integrazione nel Ciclo della Performance.

- **Premessa**

Di seguito è valutato *il processo di rendicontazione interna ed esterna dell'Ente e il livello di integrazione del principio di trasparenza nel Ciclo della Performance* (attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione – delibera ex CiVIT 23/2013).

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Rendicontazione interna e esterna;
-Attuazione obblighi di trasparenza all'interno del Ciclo della Performance

- **Aree di miglioramento e raccomandazione azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2020	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico Migliorare le modalità di reporting verso l'esterno anche di carattere strategico, creando sinergia tra i sistemi e applicativi gestionali all'interno dell'Ente.	**1.Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico** La riorganizzazione della macro struttura ha previsto una unità organizzativa dedicata ai rapporti con gli stakeholder istituzionali e con le aziende (UO rapporti istituzionali e stakeholders). Inoltre è stato prevista la funzione del controllo strategico all'interno del Coordinamento del management office, nell'UO Risk e Opportunità management in quanto anche Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV.
Trasparenza Principali profili di miglioramento 2021 – 2023 1) Revisione aggiornamento e integrazione della mappatura dei processi e dei rischi corruttivi inerenti con individuazione delle misure di mitigazione per le strutture della nuova Macro organizzazione 2) Percorsi di formazione per l'incremento della cultura della legalità con focus sulla normativa specifica, sul Codice di comportamento e sul PTPCT dell'ASI, sul risk management e sulla Trasparenza	**Trasparenza** Miglioramenti per l'automatizzazione dei dati di trasparenza e prevenzione 1) introdotto il software Folia, operante sul software di protocollo Folium, per la gestione degli accessi civici e per l'automatizzazione nella elaborazione del Registro degli accessi. (avviato nel 2020 e completato nel 2021) 2) introdotta una estrazione dei dati dal sistema operativo Gesinf della Ragioneria per la trasparenza sui dati contrattuali. Le tabelle vengono pubblicate su Amministrazione Trasparente (avviato nel 2020 e completato nel 2021)

3) Aggiornamento del Codice di comportamento con riferimento ai contenuti di cui alle Linee guida ANAC in materia (Del. 177/2020) 4) Aggiornamento procedure: Rotazione del personale (Del. ANAC 215/2019), Incarichi, Inconferibilità e incompatibilità, Whistleblower (all'atto dell'emissione delle nuove linee guida ANAC) 5) Con riferimento alla procedura per la verifica delle incompatibilità e inconferibilità, introduzione di una modalità operativa interna per trattamento dati giudiziari e di una modalità standard per le verifiche 6) Adeguamento standard interni: pantouflage/revolving doors (PNA 2019), Protocolli di legalità, conflitto di interessi (Linee guida ANAC n. 15) 7) Focus sulle procedure selettive: emissione Disciplinare concorsi, somministrazione formazione specifica, informatizzazione della piattaforma per l'acquisizione delle candidature 8) Verifica aggiornamenti degli obblighi di pubblicazione per le Società partecipate sui rispettivi siti «Società trasparente» con particolare riferimento all'individuazione delle attività di interesse pubblico ex D.Lgs33/2013 9) Implementazione procedure informatizzate per l'Accesso agli atti 10) mantenimento livelli di Trasparenza sul sito "Amministrazione trasparente" con verifica della possibilità di ricorrere al software di Amministrazione Trasparente in riuso per le PA, a vantaggio della accessibilità al sito. La nuova Macroorganizzazione non contempla un ufficio specificatamente dedicato al supporto del RPCT. L'ANAC nel PNA 2019 auspica che il RPCT, per svolgere al meglio le sue funzioni, sia dotato di una "struttura organizzativa di supporto adeguata", per qualità del personale e per mezzi tecnici, preferibilmente un "ufficio dedicato".	3) realizzato il primo Registro dei Rischi corruttivi e una banca dati implementabile di 68 processi suddivisi in 700 fasi con individuazione dei 700 rischi corruttivi dell'ASI, sul software Gzoom. Il software registra anche le misure di prevenzione con obiettivi e target. 4) introdotta la pagina Intranet della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza per la pubblicazione interna di documenti e l'effettuazione di sondaggi, monitoraggi, e test di apprendimento che consentirà una Reportistica automatizzata sulla formazione sulla prevenzione. (avviato nel 2020 e completato nel 2021). La nuova macro organizzazione dell'ASI prevede il Coordinamento di Management Office, struttura composta da tre unità organizzative (Controllo di gestione, Risk e opportunity management, Processi e digitalizzazione). Tra le sue funzioni: "*Cura i rapporti e svolge supporto alle funzioni e ai compiti che sono propri dell'O.I.V. e del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza nei limiti della legislazione vigente in materia e nell'ambito delle aree di competenza delle unità organizzative del coordinamento.*" Il CMO attualmente non è dotato di un numero di risorse adeguate. Il piano di fabbisogno del personale contenuto nel Piano triennale delle attività 2021-2023 prevede un significativo aumento di personale per il periodo di riferimento. Nell'ente è presente una Rete interfunzionale per la trasparenza nominata dal RPCT che consiste in referenti per gli specifici compiti di trasparenza delle rispettive Unità e la Rete di Responsabili di Unità referenti della prevenzione che comprende soggetti che possono segnalare, supportare, diffondere capillarmente gli obblighi di trasparenza e prevenzione. Si rileva che il personale non riporto funzionalmente al RPCT preposto alla sistematica e continuativa collaborazione con lo stesso.
Rendicontazione Sociale	Il progetto per la realizzazione del primo Bilancio Sociale o "*Strategic Performance Reporting*" che si è concluso nel 2020, a regime, consentirà la misurazione

Aggiornare gli indicatori per la rendicontazione indirizzati alla società e agli stakeholder di settore.	e la valutazione degli impatti delle sue attività attraverso indicatori specifici, collegati a macro categorie di stakeholder di riferimento, per i vari settori strategici di interesse dell'Ente.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si raccomanda di rendere disponibile al Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione, risorse umane adeguate e che esse siano in possesso dello specifico know how. Si suggerisce che esse riportino al RPCT almeno funzionalmente, al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi normativamente previsti per l'Ente ed il raggiungimento degli obiettivi che verranno fissati per il triennio 2021 – 2023, ciò anche in considerazione della maggiore complessità e dimensione raggiunta dall'ASI.

4.7 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità

- **Premessa**

Di seguito è valutato *il grado di utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione e il processo di gestione degli standard di qualità* come esempio di utilizzo dei risultati da parte dell'amministrazione per aumentare le Performance

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Utilizzo dei risultati;
-Definizione e gestione degli Standard di qualità

- **Aree di miglioramento e azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2020	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Utilizzo risultati Continuare e rendere sistemico l'utilizzo delle informazioni rilasciate dal Ciclo della Performance per: • la definizione/revisione degli obiettivi strategici e operativi; • l'aggiornamento annuale del Sistema; • il miglioramento continuo del Ciclo della Performance e adeguarlo al contesto interno ed esterno dell'ente.	**1.Utilizzo risultati** Il Sistema è stato aggiornato nel corso del 2021 anche grazie alle risultanze del Ciclo della Performance 2020. La revisione ha avuto per oggetto la misurazione della Performance organizzativa, la valutazione partecipativa e l'allegato 1 "*Modalità applicative per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale*" e l'allegato 2 "*Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della Performance*" in merito alle modalità di misurazione e valutazione dei comportamenti.
2.Standard Qualità Verificare, con il coinvolgimento di una categoria più ampia di stakeholder, che siano stati considerati tutti i servizi offerti dall'Ente, anche al fine di procedere all'aggiornamento dei target associati agli standard già rilevati.	**2.Standard Qualità** Con il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance, l'ASI ha introdotto e realizzato nel corso del 2020 la valutazione partecipativa: sulla base dei risultati ha avviato anche una fase di studio per individuare nuovi criteri, in linea con le

Includere tra i servizi offerti del prossimo documento "standard di qualità", anche il livello di trasparenza e la qualità dei dati pubblicati.	raccomandazioni dell'OIV (ai sensi dell'art. 19 bis del DLgs 150/09), da considerare ai fini della valuazione della Performance di Ente, tra cui anche possibili standard di qualità circa l'interazione tra ASI e i suoi stakeholder.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Procedere con l'utilizzo delle risultante del Ciclo della Performance per migliorare il Sistema di misurazione. Inoltre si raccomanda di utilizzare le risultanze del Ciclo della Performance anche a supporto dei processi decisionali del management.
Si raccomanda il progressivo e continuo miglioramento delle modalità per il coinvolgimento degli *stakeholder* (anche per la fase di formulazione degli obiettivi di Performance) e con l'aggiornamento degli standard di qualità dei servizi e dei target associati (laddove possibile).

4.8 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento

- **Premessa**

L'OIV, nella elaborazione delle valutazioni, ha tenuto conto del graduale processo di implementazione della normativa di riferimento sulla Performance e dei recenti interventi legislativi di diretto impatto per il sistema dell'Ente.

- **Valutazione**

Nel complesso la valutazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance è (a parte quanto già detto come Raccomandazioni e quanto si dirà al punto 4.9) distinta come segue:

- Il processo organizzativo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del Ciclo della Performance;
- Il sistema è stato elaborato in modo tale da essere conforme alla normativa vigente, coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli interni e del Ciclo della Performance;
- Il sistema di misurazione e valutazione della Performance è stato elaborato in modo coerente agli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità;
- Sono previsti dall'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero Ciclo della Performance;
- Il sistema è stato elaborato in modalità "*accountability*", ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto;
- Nel sistema sono state previste delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso è migliorabile;
- Per l'aggiornamento del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato nel 2021;
- Per l'aggiornamento del nuovo SMVP, approvato il 26 febbraio 2020, sono state richieste all'OIV, nel corso di varie sessioni di lavoro, osservazioni nel metodo e nella coerenza dei contenuti.

4.9 Ulteriori profili di analisi organizzativa al fine del potenziamento della "capacità di Performance" dell'Agenzia

L'OIV, nel quadro della distinzione dei ruoli previsti dal D. Lgs n. 150/2009 (come ulteriormente chiarito dalle Linee Guida di ANVUR e del DFP), intende svolgere, a questo punto, ulteriormente il proprio ruolo di *controller* "proattivo", cercando di arricchire questa Relazione con una serie di ulteriori profili di analisi organizzativa che intendono completare ed integrare quanto già detto e che sono espressi in modo meno strutturato.
Lo scopo complessivo è, ancora una volta quello di individuare aspetti che possano (una volta analizzati, valutati ed, eventualmente, integrati allo scopo dalla Presidenza e dalla Direzione Generale), essere presi in considerazione dallAgenzia per rafforzare la "capacità" di Performance della stessa.
L'OIV ha sviluppato tali considerazioni sia nel corso delle proprie attività nel 2020 sia sulla base di recenti interviste svolte, per la stesura di questo documento, nel corso del 2021.

4.9.1 Sistema Performance

A) Mancata implementazione della "performance individuale"
Su tale profilo si è in parte già detto, in precedenza. Qui si aggiungono ulteriori considerazioni.
L'OIV in una serie di documenti relativi alla Performance 2019 ed, in specie, in occasione della sua prima Relazione, riscontrava, con forte rammarico, una grave carenza nel Ciclo della Performance 2019, costituita dall'assenza della "Performance Individuale" relativamente al personale non dirigenziale e lo segnalava, come fatto di particolare gravità, al Vertice di indirizzo e direzionale dell'ente.
Ciò rappresentava una significativa carenza che questo Organismo rilevava anche nell'ambito dello stesso Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di questa Agenzia,.
A consuntivo dell'anno 2020, questo Organismo prende atto, positivamente, che lo stimolo di cambiamento da esso posto all'Agenzia, è stato realizzato nel senso che la progettazione del SMVP vigente, avvenuta nel corso del 2020 (con adozione del documento ad inizio 2021), dà ampio spazio alla Performance individuale.

B) Il *gap* nel collegamento tra "performance individuale" e Sistema Premiante
A parere di questo OIV resta, però, ancora un gravissimo *gap* "a valle" di quanto fatto, nel senso che bisogna determinare, attraverso i necessari passaggi in sede sindacale, conseguenze pure in termini di incentivazione monetaria. Si richiede, pertanto, un effetto, anche al livello impiegatizio della Valutazione della Performance individuale, attraverso un'integrazione del Sistema Premiante. Questo Organismo deve quindi a segnalare al Presidente, al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale dell'Agenzia la gravità del perdurare della situazione attuale di mancato aggancio tra performance individuale (dei dirigenti) e incentivi, soprattutto ove si consideri che esso non riguarda solo i ruoli e il personale di Ricerca, ma anche i dipendenti amministrativi dell'Agenzia.
Pertanto, questo Organismo non può far altro che sottolineare l'estrema gravità del perdurare di tale situazione che (pur essendo dovuto a problematiche di difficile trattativa sindacale da completare) rappresenta un forte limite di *compliance* rispetto ai principi normativi in materia di D. del lavoro pubblico che va sanato con la massima celerità ed incisività.

C) Il nuovo software a supporto del processo di valutazione della Performance
Bisogna prendere atto che nel 2020 è stato pienamente utilizzato il nuovo software di supporto del Ciclo della Performance, che supporta il Ciclo dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati

ottenuti.
In questo senso l'Agenzia si è dotata, grazie alla sensibilità professionale del Controllo di Gestione, di uno strumento moderno, efficace ed efficiente atto a supportare le Direzioni e, in generale tutte le strutture, nell'applicazione della strumentazione e del processo di Ciclo della Performance e nella presa di decisioni sulla Performance.

D) Analisi dello stato della Comunicazione in sede di Valutazione ed eventuale formazione
Come l'OIV ha sempre detto in questi anni, occorre monitorare lo stato della Comunicazione (iniziale, intermedia e finale) in corso di Valutazione. Inutile spiegare che, ad esempio, adeguata comunicazione nelle varie fasi del Ciclo della Performance (e.g. definizione e assegnazione degli obiettivi, comunicazione dei risultati, comunicazione di feed-back sulle competenze), siano aspetti funzionali al miglioramento della Performance annuale e futura.
Questo va fatto, tenendo presente la mutata organizzazione del lavoro fortemente caratterizzata dallo *smart working*, che, al di là della modalità necessitata applicata nel 2020, diventerà, presumibilmente, già a fine 2021 (anche venendo meno i vincoli di minima percentuale in fissati in corso di emergenza e che il nuovo Ministro sembra voler annullare) modalità sempre più ordinaria ma consapevole di organizzazione lavorativa.
L'OIV prende atto con soddisfazione dell'attività formativa intrapresa in tal senso nel corso del 2021 ed invita ad approfondire tale percorso anche alla luce della nuova modalità di lavoro agile, che richiede specifico adeguamento delle competenze.

4.9.2 Profili strutturali organizzativi

A) Profili di adeguatezza/congruità organizzativa del disegno di struttura organizzativa
Nella precedente Relazione redatta nel 2020, si erano segnalate l'esigenza e l'opportunità di intervenire relativamente alla struttura organizzativa dell'Agenzia in modo tale da adeguarla. Per autonoma scelta dell'Agenzia, l'esigenza di cambiamento organizzativo ha trovato espressione, proprio nel corso del 2020, in una profonda riorganizzazione della struttura con un nuovo disegno e con il cambio di titolarità in molti ruoli di responsabilità. Il recente disegno organizzativo, com'è noto, ha dovuto recepire, innanzitutto, novità legislative e strategiche (DVSS) riguardanti l'ASI. Inoltre il nuovo disegno ha inteso sviluppare, attraverso una maggiore articolazione interna, le deleghe funzionali all'interno della struttura, così da alleggerire il ruolo di Direzione generale, dal precedente eccessivo accentramento, che causava sproporzionato aggravio decisionale in capo al Direttore generale e poneva nuovi profili di rischio in tema di prevenzione della corruzione (a causa del sommarsi di troppe competenze in capo ad un solo soggetto). Su altri profili della riorganizzazione, peraltro, si è in parte già detto in questo documento.

- **La nascita della Direzione Risorse umane**

l'OIV constata con evidente soddisfazione la nascita di una funzione *ad hoc* specializzata sulle Risorse umane. Infatti, questo Organismo considera molto positivo:

- L'aver dato, a tale Direzione, una specificità propria nell'ambito dell'articolazione della struttura organizzativa, emancipandola dalla passata subalternità organizzativa nella Direzione amministrativa, rappresenta un autentico salto di qualità nell'organizzazione dell'Agenzia, con impliciti effetti non solo sull'autonomia ma anche sul livello culturale, di approfondimento dei temi che potrà gestire;
- la creazione, nell'ambito della stessa, di una sub-funzione rivolta alla "Comunicazione interna",

resasi assolutamente necessaria in un quadro di maggiore complessità dell'organizzazione dell'Agenzia.

- l'individuazione di un'ulteriore sotto-Funzione inerente allo "Sviluppo Organizzativo", con l'effetto di creare un ambito specialistico che presidi l'evoluzione del funzionamento organizzativo, e che, così, proponga novità in termini di metodi, strumenti, tecniche da utilizzare al fine di determinare miglioramento organizzativo. Anche tale scelta organizzativa risulta molto opportuna ed atta a rafforzare la capacità di risposta organizzativa dell'Agenzia.

Per rafforzare la Direzione Risorse umane su ambiti che siano utili all'incremento della capacità di Performance dell'Agenzia, questo OIV auspica lo sviluppo all'interno della Direzione Risorse Umane, di una nuova sotto-funzione che si occupi di tematiche inerenti, ad esempio:

- la vita delle persone all'interno dell'Agenzia,
- il grado di soddisfazione sul lavoro,
- le azioni organizzative gestionali che si possono mettere in atto ed i profili logistici che si possono attivare al fine di rafforzare integrazione e soddisfazione sul lavoro delle persone che lavorano per l'Agenzia.

Ciò si consiglia pur consapevoli che esistono altre unità organizzative, all'interno dell'Agenzia (si pensi ad esempio alle strutture, quale la Sicurezza sul lavoro che si occupa di benessere individuale sul lavoro e di stress lavoro correlato o quale il CUG che segue le tematiche di lotta alle diseguaglianze e di promozione del benessere organizzativo all'interno dell'Agenzia), che lavorano su profili logicamente confinanti.

A margine della riorganizzazione, si suggerisce inoltre di:

- Rafforzare le competenze organizzative gestionali dei nuovi titolari di direzione o di Responsabili perché è noto che ogni processo di cambiamento organizzativo comporti adeguamento delle competenze in capo ai nuovi titolari di ruolo:
- Provvedere (per quanto non già fatto) alla copertura dei ruoli di "referenti" presenti all'interno delle unità organizzative che collaborino ai fini della Performance, in modo da ricostruire la rete di soggetti e di relazioni di riferimento per il Controllo di Gestione.
- Ridurre gli interim dirigenziali in modo tale da annullare il nuovo accentramento determinatosi in capo al Direttore generale.

- **La nascita di una struttura inerente ai controlli**

L' Organismo prende atto dell' implementazione di un ulteriore cambiamento rappresentato dalla creazione di un polo di Controllo in cui sono collocati, in *staff* del Direttore generale, le funzioni inerenti a vari controlli organizzativi e gestionali, In tal senso si sono accorpati in un'unica struttura di supporto, tra gli altri, *risk management*, controllo di gestione e *audit*, con un conseguente forte rafforzamento di un area nevralgica, all'interno dell'Agenzia.

Ciò rappresenta una scelta meritoria ed un successo organizzativo che l'Agenzia stessa consegue (fortemente auspicata da questo Organismo), accorpando/rafforzando un'area dei controlli che fornisca adeguate informazioni e valutazioni utili alle decisioni di Presidente, Consiglio di Amministrazione e Direttore generale.

- In quest'ambito dei controlli, secondo questo OIV, **è necessario, però, creare un'ulteriore sotto funzione *ad hoc* di controllo che riesca a rilevare, specificatamente, eventuali inosservanze di obblighi dirigenziali previste dalla legge, inerenti a profili da tenere presente in sede di misurazione e valutazione della performance**. Si tratta di obblighi dirigenziali che vanno monitorate, all'interno delle Organizzazioni pubbliche, e vanno segnalate anche a questo Organismo affinché se ne tenga conto in sede di misurazione e

valutazione delle performance. Parte di queste potenziali inosservanze (ad esempio in tema di Trasparenza) hanno già un ruolo (Responsabile Trasparenza) che esercita un controllo. Per i restanti obblighi è da ritenere che occorra creare una staff che monitori *ad hoc* Ovviamente, a seguito dell' attivazione della nuova staff , occorrerebbe creare un'idonea procedura organizzativa di comunicazione dall'auspicato ruolo verso l'Organismo di valutazione.

B) Problematiche di insufficiente copertura, in termini di risorse umane, del disegno organizzativo prescelto

Nel 2019, attraverso questa Relazione, l'OIV aveva segnalato una grave carenza di organico. Al 31 dicembre 2020 la situazione presenta, sostanzialmente, il perdurare di un forte *gap* tra organico previsto (600 unità) e effettivi dipendenti, che sono 298 , di cui 277 di ruolo e 21 a tempo determinato.
Su questo piano tuttavia l'Agenzia ha dato, nel corso del 2020, un grande impulso al recupero di quella differenza. Infatti, sulla base della norma di reclutamento specificatamente prevista per ASI e compatibilmente con la legge finanziaria che ha incrementato le risorse per il reclutamento, l'Agenzia ha previsto un notevole stanziamento in bilancio finalizzato all'adeguamento del personale a disposizione dell'ente. Di conseguenza, in chiave previsionale sono state previste ulteriori 115 unità di dipendenti da inserire nell'Agenzia, Ciò rappresenta una grande opportunità per l'Agenzia perché l'incremento delle persone presenti all'interno della struttura organizzativa potrà supportare adeguatamente il processo di sviluppo organizzativo collegato alla nuova struttura organizzativa.
Un'attenzione particolare va data ai profili dirigenziali, per ridurre il problema già menzionato degli *interim* a livello di Direttore generale. La messa "in cantiere" di bandi relativi a 5 dirigenti fa bene sperare che il gap concernente i dirigenti venga presto annullato.

C) Il "lavoro agile" come forma prevalente di organizzazione del lavoro nel corso del 2020

In sede di Premessa di questo documento si è già detto, in via generale, in tema di smart working. In questa parte si articolano o si integrano alcuni concetti che lì erano solo accennati.
L'analisi svolta dall'OIV, mediante interviste ad una serie di ruoli dell'ASI, ha fatto emergere che:

- l'utilizzo dello smart working, nel corso del 2020, ha sicuramente contribuito efficacemente al contenimento dell'epidemia all'interno dell'Agenzia (in essa, infatti, non si è verificato alcun *cluster* di infezione);
- l'impiego del lavoro agile ha fatto sì che non vi fosse la classica propagazione stagionale di influenza "ordinaria", con relative assenze;
- sono diminuiti nettamente gli infortuni in *itinere* che rappresentano, solitamente, la principale causa di problematiche di sicurezza sul lavoro. In questo senso si è calati dai 18 casi del 2019 ai 2 del 2020;
- si sono ridotte nettamente le trasferte con un risparmio di un milione di euro rispetto all'anno precedente.

In senso più qualitativo, specifici effetti positivi sono stati:

- una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. In tal senso, ad esempio, i dipendenti, in lavoro agile, hanno avuto varie utilità sul piano familiare, quali, ad esempio, le possibilità di stare vicino ai figli, di gestire le esigenze derivanti dalla assenza di essi dalle scuole e dalla didattica a distanza;
- la sperimentazione " a tappeto" di una nuova modalità di lavoro in cui non si debba andare di presenza presso località lontane per fare riunioni;
- un utilizzo del tempo di lavoro più distribuito nella giornata, rispetto a quanto possibile in ufficio;
- una maggiore puntualità ed efficienza del lavoro in riunioni rispetto a quanto avveniva in ufficio.

Come principale problematica affiora, evidentemente, l'assenza di relazioni umane dirette che, evidentemente, solo il lavoro in presenza può garantire e la difficoltà a conciliare la presenza dei figli in casa (e l'attenzione da dare ad essi, specie se bambini piccoli) con l'orario di lavoro.

- **Necessità di adeguamento delle competenze su tutto il personale**

La complessità dello strumento organizzativo rappresentato dal lavoro agile è da ritenere che richieda un rinforzo, in primo luogo, nei confronti dei ruoli di gestori, in modo tale (specie ove si passi dalla fase di emergenza alla fase di strutturalità dell'utilizzo dello smart working) che l'Agenzia rafforzi, nei propri "capi", le competenze sia di gestione/programmazione delle attività in forma di obiettivi, sia di controllo dei risultati.

Inoltre potrebbe essere necessario rafforzare la capacità di gestione dei profili di relazione "distanza" con i dipendenti.

E' da pensare se non sia utile anche accrescere le competenze nei dipendenti in genere, affinché, in conseguenza dell' utilizzo dello smart working, diventino maggiormente autonomi nel lavoro e sappiano meglio gestire ed organizzare le loro giornate lavorative.

Va in generale considerata l'esigenza di un migliore capacità di utilizzo delle riunioni come strumento-cardine al fine di mantenere un collante organizzativo nell'ambito della nuova forma di organizzazione lavoro.

4.9.3 Gli *stakeholder* esterni

Su tale tema si è in parte già detto. In più si può aggiungere che nel caso dell' ASI il quadro degli *stakeholder* sia estremamente e particolare in quanto una parte significativa di essi è rappresentata da interlocutori delle procedure di appalto e di finanziamento, in cui il ruolo dell'Agenzia evidentemente si atteggia non solo in termini di servizio ma più spesso di controllo.

In questo senso la pluralità di soggetti stakeholder (operatori economici, amministrazioni pubbliche, enti di ricerca, cittadini) è tale da richiedere un processo di maggiore copertura della rilevazione dei loro interessi, proprio in quanto portatori di esigenze, sia in sede di definizione degli obiettivi dell'Agenzia sia in sede di rilevazione della soddisfazione rispetto ai risultati ottenuti.

La tematica richiede, quindi, un continuo affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia.

4.9.4 Gli *Stakeholder* interni

E' bene dire preliminarmente che l'art. 14, comma 4-bis del decreto n. 150/2009 prevede che l'OIV "*verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità",* mentre le varie Linee Guida ministeriali (ivi compresa la n. 2/2019 del Ministero per la Pubblica Amministrazione) in tema di lotta alle discriminazioni, principio di parità e promozione del benessere organizzativo, prevedono un ruolo di controllo attivo dell'OIV in materia ed un rapporto stretto con il CUG. Si tratta di un profilo che questo OIV tiene in notevole considerazione e che sta sviluppando fattivamente con l'Ente e il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

A) Performance e necessità di sviluppare periodiche analisi ad hoc sugli stakeholder interni

Su questi temi è opportuno che si crei una forte sinergia, specie, tra la nuova Direzione sulle Risorse umane e il CUG.

Questo OIV, inoltre, ha già avuto modo di sottolineare in passato come tutte le Organizzazioni sono siano soggette a *stress* o a *distress* organizzativo derivanti da molteplici variabili ambientali, esogene ed endogene all'Organizzazione, e possono presentare discriminazioni più o meno occulte che, peraltro, il Diritto di derivazione europea (comprese le Corti giurisdizionali europee) sta sempre più mettendo in evidenza. Tali

profili ed altri inerenti agli stakeholder interni, incidono, a seconda dei casi, positivamente o negativamente sulla Performance di un'Organizzazione e sull'utilizzo pieno o meno delle persone sul lavoro. Nel 2019 non risultano essere stati realizzati particolari analisi interne a tale proposito.
Si è già consigliato lo scorso anno di creare una logica di analisi e controllo permanente (sia pure in forma periodica) del fenomeno in esame. Questo OIV apprezza la rilevazione sul benessere organizzativo realizzata nel corso del 2020.
Questo OIV, raccomanda di operare degli approfondimenti al fine di avviare possibili ed eventuali interventi su profili specifici quali, ad esempio, quelli di:

- discriminazioni;
- applicazione del principio di pari opportunità;
- motivazione/demotivazione, specie ai livelli intermedi dell'organizzazione, anche considerando le consuete variabili organizzative influenti (ad esempio, formazione, possibilità di carriera, adeguatezza della retribuzione e più in generale del sistema premiante);
- orizzontalità e trasversalità della comunicazione orizzontale/verticale, in via generale (ad esempio approfondendo l'eventuale esistenza o meno di logiche "a compartimenti stagni");
- (come detto) criticità o meno riscontrabili in fase di comunicazione iniziale, intermedia e finale della valutazione, all'interno dei vari ambiti organizzativi.

Rispetto a questi profili si aggiunge adesso la particolare modalità di organizzazione del lavoro rappresentata dallo smart working, che altera la situazione rispetto tutte queste variabili e richiede pertanto da parte dell'ASI un ulteriore profilo di attenzione mirato.

.

5 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE

L'OIV, sulla base delle aree di miglioramento e delle raccomandazioni segnalate all'amministrazione nel corso del suo mandato per ciascun oggetto di valutazione del Sistema, ha individuato diversi punti di controllo al fine di rilevare le aree di debolezza e le azioni definite e quante di esse sono state pianificate, implementate o in stato di attuazione da parte dell'amministrazione.
La raccolta dei dati e delle evidenze è avvenuta con il supporto della Struttura di misurazione della Performance e della Struttura tecnica permanente anche sulla base delle aree di miglioramenti e raccomandazioni segnalate dall'OIV del mandato precedente.

L'OIV, laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche, ha proceduto a riunioni di confronto e di approfondimento con la Struttura tecnica permanente e, tramite la Struttura di Misurazione della Performance, con i responsabili delle unità organizzative interessate.

L'OIV anticipa la sua disponibilità per un confronto metodologico, nel rispetto dei ruoli, su quanto rappresentato nella presente Relazione.

Aldo Monea
(documento firmato digitalmente)

Appendice A

Principali provvedimenti / atti collegati al Ciclo Integrato della Performance 2020

Soggetto	Rif.	Data	Dettaglio Provvedimento
CdA	118/2019	20/12/2019	Preventivo finanziario decisionale e gestionale 2020 in termini di competenza e di cassa e preventivo decisionale triennale 2020-2022 in termini di competenza
CdA	119/2019	20/12/2019	Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per la predisposizione del "Piano Integrato della Performance 2020-2022" e del Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2020-2022
CdA	20/2020	11/02/2020	Determinazioni relative all'incarico di Direttore generale dell'Agenzia Spaziale Italiana
CdA	25/2020	20/02/2020	Approvazione del "Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2020-2022"
CdA	26/2020	20/02/2020	Approvazione del Documento di visione strategica per lo spazio 2020-2029
Presidente	7/2020	20/02/2020	Proroga dell'incarico di Direttore Generale Reggente dell'Agenzia Spaziale Italiana al dott. Santo Darko Grillo. Esecuzione della deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 20/2020 del giorno 11/02/2020
CdA	47/2020	26/02/2020	Approvazione dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASI
CdA	48/2020	26/02/2020	Attribuzione degli obiettivi individuali per l'anno 2020 al Direttore generale dell'Agenzia Spaziale Italiana ai sensi dell'art. 7, comma 2, let. p) dello Statuto e degli artt. 5 e 9 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
CdA	49/2020	26/02/2020	Approvazione del Piano Triennale delle Attività 2020-2022 e dell'annesso Piano Integrato della Performance 2020-2022 comprensivo degli standard di qualità dei servizi
Presidente	10/2020	17/03/2020	Collocamento fuori ruolo del dott. Santo Darko Grillo, dirigente amministrativo di seconda fascia a tempo indeterminato dell'Agenzia, ai sensi degli artt. 58 e 59 del DPR 10/1/1957 n. 3 dal 1/4/2020 e determinazioni consequenziali concernenti l'anticipata conclusione al 31/3/2020 dell'incarico di Direttore generale reggente
CdA	67/2020	24/03/2020	Conferimento dell'incarico di Direttore generale reggente, dal 1° aprile 2020 sino alla nomina del nuovo Direttore generale e comunque non oltre il 30 settembre 2020, al dott. Fabrizio Tosone, Dirigente tecnologo di ruolo dell'Agenzia Spaziale Italiana
Presidente	11/2020	30/03/2020	Conferimento dell'incarico di Direttore generale reggente, dal 1° aprile 2020 sino alla nomina del nuovo Direttore generale e comunque non oltre il 30 settembre 2020, al dott. Fabrizio Tosone, Dirigente tecnologo di ruolo dell'Agenzia Spaziale Italiana. Esecuzione della deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 67/2020 del 24/3/2020

OIV	n.a.	30/04/2020	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2019
Presidente	15/2020	11/05/2020	Decreto d'urgenza ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett. c) dello Statuto dell'ASI relativo alla prima variazione al bilancio preventivo finanziario decisionale e gestionale 2020 in termini di competenza e di cassa ed al preventivo decisionale triennale 2020-2022 in termini di competenza per la realizzazione delle iniziative nell'ambito del programma MIRROR COPERNICUS
CdA	98/2020	13/05/2020	Nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ai sensi della Legge n. 190/2012 e del D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.
Presidente	16/2020	26/05/2020	Decreto d'urgenza ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett. c) dello Statuto dell'ASI relativo alla seconda variazione al bilancio preventivo finanziario decisionale e gestionale 2020 in termini di competenza e di cassa ed al preventivo decisionale triennale 2020-2022 in termini di competenza per la realizzazione dell'iniziativa relativa al "Bando di finanziamento di ricerca e sviluppo per Nuove idee di applicazioni integrate, servizi e prodotti innovativi basati sull'uso dei dati satellitari di telecomunicazioni (TLC)/ navigazione (NAV)"
CdA	102/2020	17/06/2020	Assestamento (terza variazione) al bilancio preventivo finanziario decisionale e gestionale 2020 in termini di competenza e di cassa ed al preventivo decisionale triennale 2020-2022 in termini di competenza
CdA	104/2020	17/06/2020	Approvazione della Relazione sulla Performance 2019 adottata ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.
CdA	122/2020	17/06/2020	Attribuzione degli obiettivi individuali per l'anno 2020 al dott. Fabrizio Tosone, Direttore generale reggente dell'Agenzia Spaziale Italiana, ai sensi dell'art. 7, comma 2, let. p) dello Statuto e degli artt. 5 e 9 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
OIV	n.a.	30/06/2020	Validazione della Relazione sulla Performance 2019
OIV	n.a.	08/07/2020	Attestazione obblighi di pubblicazione ai sensi della Delibera ANAC n. 213/2020
CdA	127/2020	10/07/2020	Revisione organico-strutturale di ASI. Attuazione degli interventi proposti al COMINT
CdA	128/2020	10/07/2020	Nuova Macro Struttura Organizzativa dell'Agenzia Spaziale Italiana
CdA	129/2020	15/07/2020	Approvazione delle modifiche al Regolamento di Finanza e Contabilità dell'Agenzia Spaziale Italiana, relativamente alla parte III "Attività negoziale"
CdA	130/2020	15/07/2020	Approvazione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi dell'Agenzia Spaziale Italiana per gli anni 2020-2021, ai sensi dell'art. 21 del D. Lgs. 50/2016

CdA	153/2020	10/09/2020	Proroga, dal 1° ottobre 2020 sino alla nomina del nuovo Direttore generale e comunque non oltre il 31 marzo 2021, dell'incarico di Direttore generale reggente conferito con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 67 del 24 marzo 2020 al dott. Fabrizio Tosone, Dirigente tecnologo di ruolo dell'Agenzia Spaziale Italiana
CdA	154/2020	10/09/2020	Approvazione della Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Agenzia Spaziale Italiana per il trasferimento delle risorse finanziarie dalla PCM all'ASI, ai sensi dell'art. 1, comma 254 della legge 27 dicembre 2019, n. 160 ed al DPCM del 22 maggio 2020
CdA	164/2020	10/09/2020	Aggiornamento del "Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2020-2022" approvato con delibera n. 25 del 20 febbraio 2020
Presidente	20/2020	30/09/2020	Proroga, dal 1° ottobre 2020 sino alla nomina del nuovo Direttore generale e comunque non oltre il 31 marzo 2021, dell'incarico di Direttore generale reggente conferito con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 67 del 24 marzo 2020 al dott. Fabrizio Tosone, Dirigente tecnologo di ruolo dell'Agenzia Spaziale Italiana. Esecuzione della deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 153/2020 del 10 settembre 2020
CdA	180/2020	22/10/2020	Approvazione della quarta variazione al bilancio preventivo finanziario decisionale e gestionale 2020 triennale 2020-2022
CdA	181/2020	22/10/2020	Approvazione della Rev. B dell'allegato 1 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance "Modalità applicative per la misurazione e valutazione delle Performance" e della Rev. B della Mappa degli Obiettivi del Piano Triennale della Performance 2020-2022, annesso al Piano Triennale delle Attività 2020-2022
Presidente	22/2020	23/10/2020	Selezione del Direttore della Direzione Programmi e del Direttore della Direzione Scienza Ricerca di cui alla nuova Macro Struttura Organizzativa (Deliberazione del CdA n. 128 del 10/10/2020)
Presidente	23/2020	12/11/2020	Approvazione della nuova Macro Struttura Organizzativa in attuazione della Deliberazione del CdA n. 128 del 10/07/2020
Direttore Generale	726/2020	13/11/2020	Attribuzione degli incarichi per la responsabilità delle Direzioni e delle Unità organizzative dell'Agenzia, definiti dall'assetto organizzativo di cui al Decreto del Presidente n. 23/2020 del 12/11/2020, in attuazione della Deliberazione del Consiglio di Amministrazione ASI n. 128/2020 del 10/07/2020
Direttore Generale	727/2020	13/11/2020	Attribuzione degli incarichi per la responsabilità degli Uffici non dirigenziali dell'Agenzia, definiti dall'assetto organizzativo di cui al Decreto del Presidente n. 23/2020 del 12/11/2020, in attuazione della Deliberazione del Consiglio di Amministrazione ASI n. 128/2020 del 10/07/2020.
Direttore Generale	737/2020	19/11/2020	Avviso n. 6/2020 - Selezione del Direttore della Direzione Programmi e del Direttore della Direzione Scienza Ricerca di cui alla nuova Macro Struttura Organizzativa (Deliberazione del CdA n. 128 del 10/07/2020).
Direttore Generale	Ordine servizio 7 e 9/2020	23/11/2020 18/12/2020	Assegnazione del personale alle Direzioni e alle Unità Organizzative

CdA	217/2020	18/12/2020	Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per la predisposizione del "Piano Triennale della Performance 2021-2023"
Presidente	26/2020	22/12/2020	Revoca della procedura selettiva autorizzata con delibera del Consiglio di amministrazione n. 2/2019 ed avviata con Decreto del Presidente n. 10/2019, del 4 settembre 2019, avente ad oggetto Avviso n. 9/2019 - Procedura comparativa finalizzata alla individuazione di idonee candidature per l'incarico di Direttore generale dell'Agenzia Spaziale Italiana