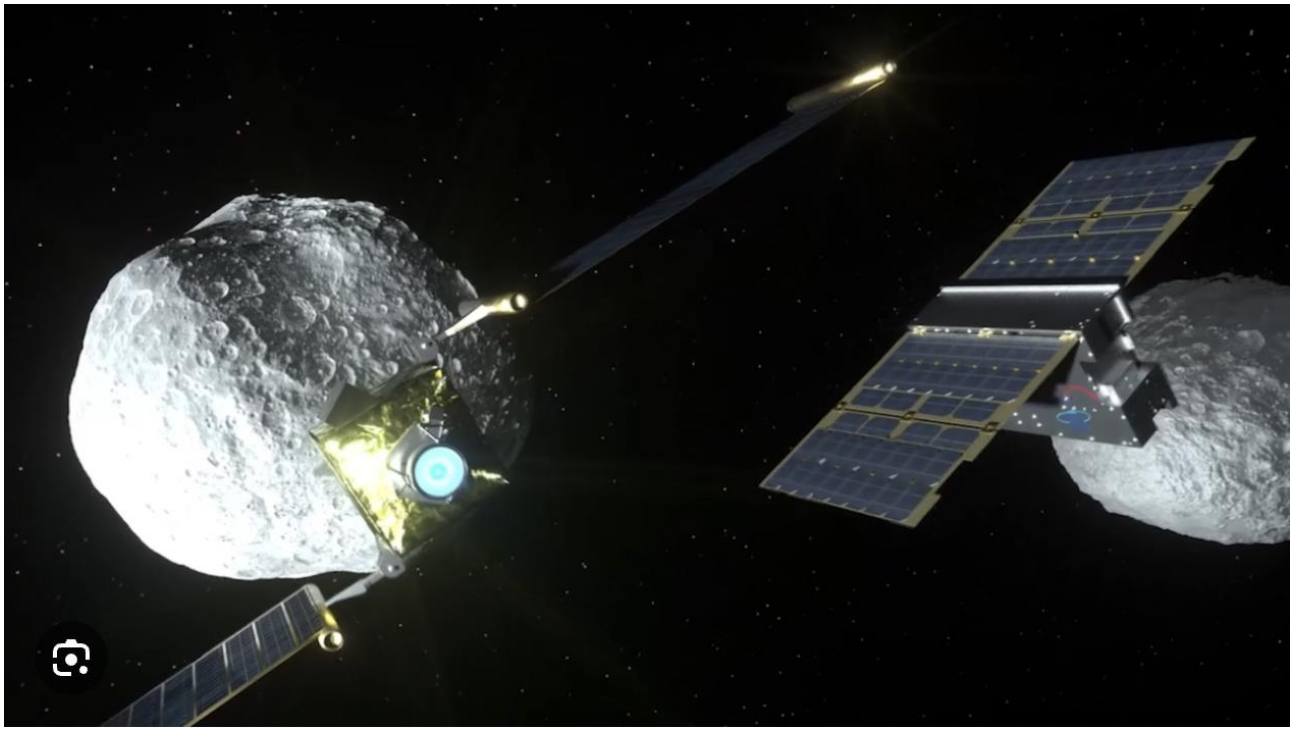
Firmato digitalmente da
Aldo Monea
CN = Monea Aldo
C = IT
ASI - AGENZIA SPAZIALE ITALIANA - A2767E5 - REGISTRO UFFICIA - 0013059 - Ingresso - 13/10/2023 - 10:53

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2022

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



12.10.2023

Foto in copertina: il microsatellite italiano liciacube, coordinato e gestito dall'Agenzia Spaziale Italiana e progettato, costruito e operato dalla società argotec e con un team scientifico guidato da Inaf, ha vinto il premio *Mission of the year* promosso dall'AIAA (AMERICAN INSTITUTE OF AERONAUTICS AND ASTRONAUTICS).

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2022
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

1 PROFILI GENERALI DI ANALISI 6

2 PROFILI REPUTAZIONALI DI ASI SULLO SFONDO DELLA PERFORMANCE 6

3 SCHEDE DI CHECK-UP SUL SISTEMA DEI CONTROLLI (SUA ARCHITETTURA E SUA FORMALIZZAZIONE) 8
3.1 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 8
3.2 Modello organizzativo e di funzionamento dell'Agenzia 9

4 SCHEDA DI *CHECK* SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 13
4.1 Processo di Pianificazione strategica 13
4.2 Programmazione operativa 15
4.3 Processo organizzativo di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 17
4.4 Processo organizzativo di PERFORMANCE INDIVIDUALE 18
4.5 Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance. Infrastrutture di supporto 20
4.6 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa 22
4.7 Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane 23
4.8 Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di Trasparenza e loro integrazione nel Ciclo della Performance. 25
4.9 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità 27

5 VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA: ULTERIORI CONSIDERAZIONI E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO **29**

6 ULTERIORI POSSIBILI PROFILI DI MIGLIORAMENTO **31**
6.1. Gli stakeholder 31
6.1.1. Gli Stakeholder esterni 31
6.1.2. Gli Stakeholder interni 31
6.1.2.1 Profili generali 31
6.1.2.2 Profili di strumentazione tecnica: necessità di sviluppare analisi annuali di misurazione dei profili di relazione con gli stakeholder interni 32
6.2. Miglioramento di processi nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance al fine di migliorare il Ciclo della Performance. Prime indicazioni. 32
6.2.1. *Management of Objectives* del Direttore Generale 33
6.2.2. Affinare il Management of Objectives nei livelli organizzativi inferiori al Direttore Generale 34
6.2.3. Il gap nel collegamento tra "performance individuale" e Sistema Premiante per il personale impiegatizio 34
6.2.4 Attuazione effettiva della Valutazione del Comportamento organizzativo a tutti i livelli 34
6.3. Revisione del Regolamento di Organizzazione? 35
6.4. Inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance 35
6.5. Profili di supervisione sull'applicazione del Codice di Comportamento 36
6.6. Sistema premiante 36

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE **36**

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2022
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

PREMESSA E SCOPO

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, della Trasparenza e Integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Il presente documento ha, innanzitutto, il fine di rispondere al dato normativo, anche alla luce della delibera ANAC n. 23/2013, riferendo, sia all'Organo di Indirizzo politico interno ad ASI sia agli "stakeholder", sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni in ASI, mettendo in luce gli aspetti positivi e quelli negativi. In tal senso il documento prende atto di implicazioni legate alla riforma intervenuta sui documenti di programmazione in chiave di PIAO.

Inoltre, a questo documento l'OIV dell'ASI intende dare l'ulteriore finalità di evidenziare criticità e punti di forza del Sistema attuale al fine di prospettare profili di miglioramento organizzativo sia del Ciclo sia degli altri principali ambiti di rilevanza dell'Organismo. Ciò in conseguenza di una "lettura", in chiave di "*Improvement*" e quindi essenzialmente proattiva, del Ciclo della Performance dell'Agenzia che l'attuale titolare del ruolo di Controllo ha da sempre cercato di dare.

In linea più generale, l'Organismo s'ispira, anche in questo documento, ai principi di indipendenza e imparzialità e la Relazione rispetta i principi di trasparenza, ragionevolezza e (nei limiti del possibile, trattandosi di valutazioni, in parte, soggettive) attendibilità delle fonti e verificabilità dei contenuti.

Per quanto riguarda le fonti, la presente relazione è redatta, tenendo presente (al fine delle valutazioni inerenti la compliance) principalmente:

- le Linee Guida 2022 ANVUR per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione;
- le Linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento delle Funzione pubblica (UVP);
- le delibere dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC – già ex CiVIT);
- le 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;
- (per quanto utili rispetto alla Relazione qui in essere) quelle CiVIT.

Focus generale di questo testo è l'analisi del funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni, per come emerso, nel Ciclo della Performance 2022 (di seguito Ciclo) ed in parte del 2023, in generale.

Più in dettaglio, i macro-oggetti di analisi e di valutazione presenti in questo approfondimento, sono:

- salienti profili di conformità o meno (rispetto ai criteri definiti dalle norme di legge, delibere e/o Linee Guida di riferimento provenienti da ANVUR, DFP, ANAC, ex Civit) del Ciclo della Performance e le fasi che lo costituiscono;
- esito dei controlli posti in essere dall'OIV in corso di Ciclo;
- profili di adeguatezza/inadeguatezza del Ciclo in una logica di buona e secondo i dettami di "Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni" e quindi di c.d. "Organizzazione aziendale";
- contenuti di adeguatezza/inadeguatezza del Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente e del modello di funzionamento attuato del Ciclo dell'Agenzia.

Considerando, invece, gli esiti contenutistici, questa analisi contiene:

a) rilevazioni delle principali azioni realizzate/pianificate in materia dall'Agenzia;
b) punti di forza e di debolezza, da fine 2022 a settembre 2023, del processo realizzatosi di Performance;
c) raccomandazioni al cambiamento e proposte di potenziali aree di miglioramento da parte dell'OIV.

1 PROFILI GENERALI DI ANALISI

La fase conclusiva del Ciclo della Performance 2022 e oltre la metà trascorsa di quella del 2023 sono stati caratterizzati, principalmente, da due fattori di cambiamento, di cui uno esogeno ed uno endogeno.

- **Il ritorno alla normalità organizzativa dopo la fase emergenziale da COVID 19**

Per quanto riguarda il primo aspetto, superata l'emergenza sanitaria da COVID e quella organizzativa derivante, le performance di fine 2022 e di inizio 2023 hanno visto, nell'ASI, un ritorno pieno alla normalità organizzativa.

- **Il cambiamento al vertice di indirizzo politico dell'ASI**

Nell'ottica endogena si riscontra il passaggio di testimone a livello di Presidenza e di Consiglio di Amministrazione, essendosi concluso il mandato degli organi precedenti ed insediatisi i nuovi titolari di Indirizzo.

2 PROFILI REPUTAZIONALI DI ASI SULLO SFONDO DELLA PERFORMANCE

Questo OIV ha inteso innovare questa analisi rispetto agli anni precedenti svolgendo (nel corso delle interviste rivolte ai dirigenti resisi disponibili) un breve approfondimento sul tema della "reputazione" di ASI che è qui sinteticamente riportato. In tal senso si è cercato di cogliere quali siano, a parere del Direttore Generale e dei dirigenti, le percezioni positive/negative che, secondo essi, ASI produce negli *stakeholder* come conseguenza del proprio agire pubblico.
Si tratta, solamente, di una rilevazione incidentale rispetto ai contenuti principali di analisi di questa Relazione. Tuttavia, si ritiene che essa comunque possa aiutare ad avere, sia pure in prima approssimazione, informazioni significative su uno dei substrati immateriali su cui la Performance dell'Agenzia poggia. Vediamo, di seguito, le conclusioni salienti.
Il dato di fondo che questo OIV ricava da tale ricognizione è che l'Agenzia ha, presso "il pubblico vasto", un significativo credito, implicito e di base, derivante dal *focus* della sua azione: lo Spazio. In questo senso (come emerge dalle interviste fatte), l'ASI attrae gli italiani, proiettando, anche grazie alla crescente visibilità ottenuta sui mass media, un'immagine positiva di sé, legata a concetti quali "ignoto", "futuro", "esplorazione spaziale", "astronauti", partnership con Nasa, invenzioni e prodotti aerospaziali.
Per quanto riguarda la reputazione presso quegli Stakeholder più interessati all'aspetto economico della sua azione (in specie, imprese del settore), la sensazione è che la loro ottica sia più diversificata e " di parte", vale a dire più o meno positiva, a seconda del tornaconto economico avuto o non avuto (per essere espliciti, commesse ottenute o non ottenute) da ciascuna delle imprese, per cui (per essere chiari) chi ha avuto commesse tende a parlare bene di Asi e chi non ne ha avuto tende a parlarne in modo poco o comunque meno positivo.
Al di là di tali considerazioni generali, i principali profili raccolti presso i Dirigenti dell'Agenzia sono i seguenti:

a) Specifiche aree di eccellenza di ASI, percepite dai dirigenti

- Efficace ruolo come *player* geopolitico e di sviluppo sociale, ad esempio in Kenya (ricordando, tra l'altro, l'assistenza per la desalinizzazione di acqua);
- accresciuto ruolo di *player* di natura tecnologica, a livello mondiale, attraverso la *partnership* con NASA sui moduli multiscopo per la luna;
- capacità di influire sulla la dimensione industriale del Paese, facilitandola;
- attenzione alle proprie risorse umane e persino alla loro serenità (ad es: palestra), finalizzata ad una migliore produttività;
- elevata competenza del personale;
- grande capacità di fare fronte alle emergenze organizzative e di saper andare in "*goal*", nonostante le eventuali incertezze del contesto istituzionale esterno All'Agenzia;
- notevole capacità di performance in ordine al PNRR (quando in occasione della scadenza del 31/03 ASI è riuscita a comunicare che avrebbe raggiunto, come in effetti è stato, tutte le "*milestone*" programmate ed a raggiungerle).

b) Profili di miglioramento secondo i Dirigenti

- Dinamica nella collaborazione interna;
- "*orticelli*" organizzativi da aprire verso l'intero ente;
- rafforzamento delle *skill* manageriali;
- più spazio di "ricerca";
- differenziazione più generalizzata nella valutazione e quindi nella distribuzione dei premi.

3 SCHEDE DI CHECK-UP SUL SISTEMA DEI CONTROLLI (SUA ARCHITETTURA E SUA FORMALIZZAZIONE)

3.1 Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

Nella presente sezione si esprime una valutazione sul Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente.

Aree di miglioramento	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Al momento l'OIV rileva necessità/utilità che saranno approfondite ed esplorate (specificatamente entro fine anno) sia relativamente alla *compliance* normativa sia a proposito degli strumenti di valutazione (ad es: obiettivi di lavoro ad ogni dipendente; controllo sui comportamenti organizzativi). Comunque, l'OIV supportato dalla STP, concluderà, entro novembre-primi di dicembre 2023, un proprio lavoro di ricognizione per approfondire particolari esigenze di ulteriori contenuti per il 2023. Un primo tema da migliorare che si può già anticipare è, come in parte si dirà nel prosieguo di questo documento, innanzitutto una più efficace attuazione/applicazione di un parte del Sistema attuale. In tal senso si comincia qui a segnalare che nell'ASI risulta non attuata/applicata, di fatto (data l'elevata discrezionalità offerta dal Sistema e il mancato utilizzo di tale parte), la Valutazione del comportamento organizzativo, da considerare non parte accessoria, ma essenziale relativamente all'intera popolazione lavorativa. Inoltre, l'evoluzione del Sistema richiederebbe dei miglioramenti in riferimento al controllo della performance individuale, ma l'art. 74 del D. Lgs 150/2009 prevede per ricercatori e tecnologi, delle limitazioni strutturali ed operativi, al momento, non superabili normativamente. Per i dipendenti afferenti ai livelli IV-VIII, invece, ci sono delle valutazioni fuori Sistema, di performance individuale, definite secondo regole e norme in ambito di contrattazione integrativa.	Il Sistema è stato aggiornato sia al DL 80 del 2021, tenuto conto del DPR 81/2022 e l'approvazione del DM del 24 giugno 2022. Il Sistema è stato aggiornato per l'anno 2022, con approvazione da parte del CdA in leggero ritardo rispetto alla scadenza di legge, in ragione delle tempificazione delle sedute del CdA. L'aggiornamento del Sistema avviene, comunque, a cadenza annuale cosi come prescritto dalle norme e in concomitanza della predisposizione del PIAO, così che possano essere introdotti elementi migliorativi utili ad una più fluida applicazione del Sistema stesso.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

A parte quanto detto nella scheda e quanto si aggiungerà nella seconda parte di questo documento si chiede ai ruoli interni di Pianificazione e Controllo di riflettere su eventuali innovazioni rispetto ai miglioramenti da apportare.
In specie si ritiene che occorra comunque perfezionare il Sistema sia in direzione di una razionalizzazione del testo sia di un assorbimento di taluni profili derivanti dal PIAO quale ad esempio il Valore Pubblico (definendo per esse

- **Valutazione**

Il **Sistema** adottato dall'Ente risulta essere, in una valutazione almeno complessiva, conforme rispetto la normativa vigente, fatte salve le riserve dette, quelle riportate in seguito (specie il legame carente con il Sistema Premiante prefigurato dal D. lgs. 10/2009) e le ulteriori da meglio esplorare attraverso un'analisi specifica che, come detto, sarà da svolgere di concerto tra Vertice gestionale, Controllo di gestione e il contributo metodologico dell'OIV (assistito dalla Struttura tecnica permanente di supporto).

3.2 Modello organizzativo e di funzionamento dell'Agenzia

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

Aree di miglioramento	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance Il quadro si presenta da rivedere alla luce del PIAO per "una copertura" ad opera del S.I., in specie, della Sottosezione *Valore pubblico.* Inoltre, resta da migliorare quanto già segnalato l'anno scorso, in particolare con riferimento all'informatizzazione del sistema 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[1]).	**1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance** Il quadro in materia risulta, per quanto acquisito dall'OIV adeguatamente funzionale
2.Sistema informativo sui profili strategici Si riscontra ancora la carenza di un sotto-sistema di	**2.Sistema informativo sui profili strategici** Si prende atto con soddisfazione, da ultimo nel 2023,

[1] 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*".

reporting sistematico all'OIV, utile al suo Controllo strategico ed inoltre a quello sul rapporto tra obiettivi strategici e obiettivi di performance operativa (comprendente non solo la Performance in senso stretto ma altresì il *Valore pubblico*). In specie, continua a mancare, da parte della Struttura organizzativa, un reporting (simile a quello posto in essere dal Controllo di gestione sulla parte inerente alle Performance) un apporto informativo di dettaglio sulle varie attività strategiche. Un particolare approfondimento è necessario sulle attività sviluppate in ambito ESA. Ciò si constata, nonostante le ripetute sollecitazioni, fatte negli anni da parte dall'OIV, contenute nei propri documenti e segnalate tramite la propria STP. L'OIV richiede, all'ASI (per il tramite di strutture organizzative interne vocate alla Pianificazione strategica) una sistematica reportistica ai fini del controllo strategico (rif. art. 14 del D. Lgs. 150/09) e così poter acquisire informazioni utili a realizzare un'attività di *Strategic Performance Reporting*. Occorre a questo proposito prevedere un software dedicato che incorpori processo organizzativo e raccolga e sistematizzi le informazioni relative a tale specifico processo.	dell'inserimento nella STP di una risorsa "vocata" alle attività tecniche di supporto al Controllo strategico dell'OIV. La risorsa è in corso di formazione, da parte del Responsabile della STP, sullo specifico campo qui in esame.
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. E l'attesa anche degli *stakeholder* su ciò è elevata. A maggior 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*) per consentire un parallelo controllo strategico di competenza dell'Organismo. Si rileva, che dalla struttura organizzativa, all'interno del Coordinamento del Management Office (CMO) non è più presente l'UO Processi avente come focus l'attività analisi e revisione dei processi interni, in ottica di ottimizzazione in termini di efficienza ed efficacia.	**2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni** Si apprezza l'attività in essere in seno all'area di Coordinamento del Management Office (CMO), istituita per creare il raccordo tra i controlli interni e che risulta essere costituita dall'UO Controllo di gestione e l'UO Risk e opportunity Management, che sia nel 2022 sia nel 2023 (in corso) ha continuato ad operare, peraltro con l'inserimento nel corso del 2023 di una nuova risorsa specifica in sinergia informativa a supporto dei processi decisionali. La funzione *Risk Management* ha continuato, pertanto, la sua opera sul piano dei rischi, gestendo le criticità con l'intento di coglierne le opportunità e mitigare i rischi che possano compromettere la realizzazione delle attività e il buon funzionamento (dal punto di vista operativo) dall'ente. Per l'anno 2022 (considerato anche le limitatissime risorse) le attività di analisi e valutazione dei rischi hanno avuto per oggetto prevalentemente obiettivi collegati agli aspetti di conformità, operativi e di prevenzione della corruzione al fine di identificare i

	fattori abilitanti che possono compromettere la loro realizzazione e quindi identificare le misure che possono mitigare tali rischi e contribuire ad aumentare le probabilità di realizzare le attività e gli obiettivi pianificati di performance dell'Ente. Nel corso del 2023 (ai fini della predisposizione del PIAO 2024-2026) si rileva e si apprezza che la struttura si è posta l'obiettivo di identificare azioni di mitigazione di rischi di un campione di obiettivi che possano a loro volta diventare obiettivi di performance. Insieme alle attività di Risk Management si apprezza che l'Ente ha in corso la pianificazione e la conduzione di attività di *Internal Audit* per approfondire le aree e i processi che sono maggiormente esposti al fine di identificare azioni implementabili, volte al rafforzamento del Sistema di controllo interno. Nel corso del 2022, in particolare l'ente ha attuato un piano di audit, nonostante le ridottissime risorse (2 audit realizzati) sulle attività operative interne. Con riferimento all'ESA si rappresenta l'avvenuto aggiornamento, nel corso del 2022, delle procedure di riferimento. L'OIV, tramite la STP, è stato coinvolto nei 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 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) Occorre che la risorsa recentemente assegnata, in questo primo periodo del 2023 all'area della Performance ed a quella dei Controlli (in specie quello Strategico), non sia "risucchiata" da attività operative dell'Agenzia, salvo eccezionali emergenze di Agenzia come avvenuto per la rendicontazione relativa al PNRR, per non ricadere nelle carenze di risorse della STP registrate finora.	**4.Struttura tecnica permanente (STP)** Da ultimo nel 2023 è stata collocata nella Struttura organizzativa una risorsa che per quota parte supporta la Struttura tecnica permanente.

- **Analisi e raccomandazioni OIV**

  - **Controllo strategico**

Come in parte accennato, si sottopone, anche quest'anno, all'attenzione dell'Ente la necessità di fornire all'OIV un apporto informativo e tecnico di reportistica (al pari di quella fornita dal Controllo di gestione sulla Performance) di dettaglio sulle varie attività strategiche ed in particolare delle attività sviluppate in ambito ESA, raccomandando, specificatamente, una sistematica reportistica da fornire all'OIV, per il tramite di strutture interne vocate alla Pianificazione strategica, ai fini del controllo strategico (rif. art. 14 del D. Lgs. 150/09) e per acquisire informazioni utili a realizzare un'attività di *Strategic Performance Reporting*.
Come accennato, occorre che la risorsa, individuata ed assegnata in questo 2023 alla STP a supporto dell'OIV, si focalizzi oltre che sulla Performance, anche sull'espletamento concreto di attività di Controllo Strategico, al seguito dell'OIV, supportando tecnicamente nell'attività di raccolta ed elaborazione tecnica dei dati e delle informazioni di Controllo.
Occorre, inoltre, prevedere un software dedicato che incorpori processo organizzativo e raccolga e sistematizzi le informazioni relative a tale specifico processo.

  - **Controllo delle Performance**

In relazione all'ampiamento delle aree di *Performance* con il PIAO è necessario sviluppare uno specifico ambito di controllo inerente al *Valore pubblico.*
Inoltre, secondo l'OIV, occorre:
- continuare a monitorare lo sviluppo e l'integrazione del sistema informatizzato di gestione a supporto del Ciclo della Performance (assegnazione obiettivi, monitoraggio, etc.) sia rispetto al Valore pubblico sia rispetto agli altri applicativi gestionali;
- continuare a pianificare il monitoraggio dei tempi relativi a tutte le fasi intermedie dei processi (sulla base di una pianificazione sempre più efficiente, 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);

- prevedere nuovamente all'interno del coordinamento di Management Office una struttura dedicata all'ottimizzazione dei processi interni;
Inoltre resta valido quanto già segnalato, nella Relazione dello scorso anno: 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[2]).

[2] 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*".

Un ulteriore profilo specifico ma significativo di attenzione deriva da una recente norma di legge del 2023[3], che prevede la valutazione di obiettivi dirigenziali in ordine ai tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni. In tal senso occorre prendere che l'UCG appresti le necessarie sinergie interne per individuare processo, modalità e tempi *ad hoc* affinché sia acquisita, alla Misurazione e Valutazione della Performance, il risultato dei dirigenti interessati inerente ai tempi di pagamento di cui alla prescrizione di legge.

- **Valutazione**

  Il modello organizzativo, si è consolidato rispetto all'ultima macro organizzazione[4]. Si consiglia un'attività di verifica delle congruenza organizzativa attuale, anche alla luce delle aree di miglioramento e di cui si dirà nei successivi paragrafi.

4 Scheda di *check* 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 Processo di Pianificazione strategica

- **Premessa**

[3] Cfr. art. 4-bis, c. 2, D.L. n. 13/2023 infatti prescrive che: "*2. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali,* ***ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.*** *Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.*"

[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.

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 poi passare all'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	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale Su tale profilo (e sulle riserve di informazioni e di Supporto all'OIV) si è, in parte, detto in vari punti precedenti, a cui quindi si rimanda.	**1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale** Nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente è rafforzato il processo di valutazione partecipativa volto a migliorare 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). In particolare occorre migliorare, considerando anche l'ambito di Performance rappresentato dal *Valore pubblico*, il tutto 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** Ad oggi, si è realizzato un collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli previsti del Ciclo della Performance. Attualmente è in atto sulle linee strategiche un pieno collegamento tra gli obiettivi strategici dell'ente previsti nel DVSS e DSPSN e quelli nel ciclo della performance. Tale pieno collegamento diretto nasce anche dal proficuo dialogo continuo e di collaborazione (Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione) con i responsabili di Unità e Direttori direttamente e/o attraverso la rete dei referenti.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV ribadisce l'esigenza di applicazione delle linee metodologiche[5] comunicate all'ente nel corso del 2021 ed ancora operanti, In specie si invita, come detto in quel documento, reiterato come indirizzo dell'OIV, a prestare sempre grande attenzione ai seguenti temi:

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

- accrescere allineamento tra Piano Performance (in particolare modo, *Valore pubblico*) e documenti strategici;
- aumentare le integrazioni dei flussi informativi, specie in ordine alla parte Strategica ed alla sua attuazione;
- dare centralità alla Performance Organizzativa, in particolare sul Valore Pubblico;
- assicurare ampio spazio, nei contenuti del PTP, alla Performance individuale,
- Incrementare lo spazio, nella sezione Performance del PIAO, allo stato delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali;
- tenere in adeguato conto degli impatti sul contesto socio-economico, sviluppare un processo di costruzione del Piano della Performance che si ispiri alla partecipazione il più possibile diffusa,
- "travaso" dal Piano Triennale Azioni Positive (PTAP) di obiettivi nella sezione Performance, coinvolgendo il Presidente del CUG.

Si rinvia comunque, più compiutamente, all'applicazione delle Linee Metodologiche.
Implementare sistemi gestionali che possano semplificare e automatizzare i processi di pianificazione e dialogare con le unità gestionali.

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.

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

Aree di miglioramento	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Definizione degli obiettivi e dei piani operativi Consolidare e migliorare (sulla base dell'ampliamento dell'area delle *Perfomance*	**1.Definizione degli obiettivi e dei piani operativi** Il processo di definizione degli obiettivi per il Ciclo della Performance 2022 ha incorporato nei processi

derivanti dalle logiche di PIAO, oltre che delle risultanze dei precedenti Cicli della Performance) il processo di definizione e scelta degli obiettivi operativi, in particolare curando: • l'identificazione degli obiettivi misurabili attraverso indicatori il cui algoritmo sia definito; • il collegamento degli obiettivi con indicatori di efficienza e di efficacia (o nel caso del Valore Pubblico con *outcome*) che consentano di misurare il grado di raggiungimento degli stessi. Su altri profili si dirà sui temi più specifici di Performance Organizzativa ed Individuale. Sviluppare (sia per *Valore pubblico* sia per *Performance)*, laddove possibile, pratiche di definizione di *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).	organizzativi gran parte delle novità normative, sia pure con le difficoltà tecniche ed operative di una normativa sul PIAO che è risultata, da parte del Legislatore delegato, "claudicante" ed estemporanea. La definizione finale degli obiettivi, indicatori e target, nelle parti dell'Organizzazione laddove avvenuta stante i limiti di legge, si è realizzata mediante incontri tra i responsabili delle unità organizzative. Risultano essere stati svolti gli *audit* come da pianificazione che hanno dato origine alla formulazione di attività che poi sono diventati azioni *driver* di performance nel ciclo della performance 2022 (obiettivi assegnati al Direttore generale). Anche per il Ciclo della Performance 2022-2024 sono stati emessi due distinti documenti di programmazione (PTA e Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO) che sono comunque tra di loro interconnessi. Nel corso del 2023 la rete dei referenti interni è stata rinnovata e sono state effettuate delle modifiche al sistema STRATEGIC PA che rappresenta la piattaforma in cui vengono inseriti da tali referenti le indicazioni relative al supporto alla programmazione degli obiettivi di Performance dell'Unità; In particolare i referenti si occupano: • della raccolta e la gestione delle informazioni e dei documenti per le operazioni di monitoraggio e di rendicontazione finale; • dell'utilizzo del software dedicato per la gestione della Performance; • di ogni altra attività collegata al Ciclo di Gestione della Perfomance, secondo le indicazioni della propria Unità di appartenenza e dell'Unità Controllo di Gestione.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si rinvia a quanto già detto, sui profili strategici, in "Analisi e raccomandazioni OIV" relative al modello organizzativo e di funzionamento.

Pure nell'ambito della Programmazione operativa bisogna aprire orizzonti nuovi, anche alla luce del PIAO, sui profili di Valore pubblico applicabili ad ASI e, in specie, ad obiettivi di "*outcome*" (e, conseguentemente, nelle banche dati di riferimento ad essi) che rappresentano la nuova frontiera, con implicazioni, pure sulla Programmazione operativa.
Per il resto occorre migliorare quanto emerso dalla rilevazione operativa. In questo senso l'OIV e la sua STP, continueranno ad esercitare un attento monitoraggio in materia, proseguendo in un'azione di impulso metodologico (attività di facilitazione) nei confronti del Controllo di Gestione, che collabora, in modo intelligente e fattivo, all'innovazione da sviluppare in ASI e, ove necessario, conducendo audit più o meno formalizzati.
Si suggerisce di consolidare, nonché di individuare, laddove possibile, nuovi *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 realizzare un migliore raccordo tra pianificazione triennale delle attività istituzionali dell'Ente (PTA) in pieno raccordo e integrazione (possono essere processi realizzati in parallelo) e PIAO (con riferimento alla sezione sulla Performance). Occorre far sì che si accresca, con il contributo di tutti (dai *controller* agli utilizzatori delle informazioni da essi provenienti, quindi Management), all'interno dell'Organizzazione, il circuito informativo "virtuoso" verso il miglioramento organizzativo nascente dal Ciclo della Performance in specie alla luce del nuovo PIAO, affinché ne derivi un rilascio di informazioni utili al Management e al suo processo decisionale.
Su questo l'OIV e la propria STP intendono essere ancora più presenti del passato (ora che l'emergenza sanitaria è azzerata, con un'attiva di sempre più forte stimolo all'innovazione) sapendo di avere nella Direzione generale, nella Direzione risorse Umane e nel Controllo di Gestione efficaci alleati organizzativi al fine di rendere il Sistema in esame come vero e proprio Sistema di Direzione utile al *Performance Management*.

4.3 Processo organizzativo di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

- Definizione degli obiettivi;
- Monitoraggio intermedio;
- Valutazione finale dei risultati.

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

Aree di miglioramento	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. **Definizione degli obiettivi** L'OIV rileva (alla data della presente relazione comprendendo quindi di fatto la Performance 2022 ma anche dell'inizio di quella 2023) la carenza di attribuzione di congrui obiettivi di performance organizzativa per il personale	**1.Processo di monitoraggio e reporting** Dopo lo sforzo organizzativo realizzatosi nel corso del 2021, il 2022 è stato caratterizzato da attività di consolidamento e manutenzione sul tema qui in oggetto.

amministrativo di determinati Uffici che non si vedono assegnati obiettivi riferiti alle specifiche attività di Unità organizzativa. Peraltro ciò produce effetti "anomali" sul collegamento della loro performance con il sistema premiante (dove vengono premiati/puniti su obiettivi non congrui alla attività effettivamente svolta): - *Monitoraggio intermedio* Pienamente realizzato con l'assistenza fattiva e collaborativa del Controllo di Gestione; Restano, però, "pesanti" i limiti detti di congruenza per determinato personale dell'Agenzia; - *Valutazione finale dei risultati* Pienamente realizzato, con l'assistenza fattiva e collaborativa del Controllo di Gestione. Ciò con i limiti detti di congruenza per determinato personale dell'Agenzia. L'OIV ritiene che sia da approfondire da parte dall'Agenzia l'esistenza o meno numerosa di uffici privi di dipendenti allocati ma aventi solamente capi ufficio che si occupano di una specifica attività di dettaglio. Ciò va fatto considerando anche le conseguenze in ordine alla programmazione.	

Raccomandazioni

- Migliorare la definizione degli obiettivi del personale negli Uffici carenti di obiettivi congrui.

4.4 Processo organizzativo di PERFORMANCE INDIVIDUALE

- **Aree oggetto dei punti di controllo**
  - Definizione degli obiettivi
  – Monitoraggio intermedio
  – Valutazione finale dei risultati

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

Aree di miglioramento	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2022
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

1. **Definizione degli obiettivi**

L'OIV rileva (alla data della presente Relazione comprendendo quindi di fatto la Performance 2022 ma anche dell'inizio di quella 2023) un sensibile progressivo affinamento della fase di definizione degli obiettivi alle Direzioni.

Rileva, tuttavia, (ma le cause non sono endogene rispetto ad ASI, ma il prodotto di una situazione di "stallo" esogena in relazione alla mancata ulteriore attuazione, a livello normativo, di parte del D. lgs. 150/2009) il perdurare di assoluta carenza in ordine all'assegnazione di obiettivi alle figure apicali di Tecnologi e Ricercatori, che al di là delle esigenze normative come detto irrisolte, si ritiene debba essere (a maggior ragione per una realtà organizzativa pubblica in termini di Accountability), comunque, una leva di Management rispetto a quelle risorse. Pertanto quella "leva" va adottata, autonomamente, sul piano direzionale-gestionale.

2. **Monitoraggio intermedio**

Tale monitoraggio è stato effettuato in modo molto accurato grazie all'opera del Controllo di Gestione.

L'OIV ha, da parte sua, ha reiterato anche per il 2022 (rimandando a quanto già adottato in anni precedenti, nell'ambito del documento di monitoraggio) una serie di specifici suggerimenti per il miglioramento del processo ("SEGNALAZIONE DI PROFILI TECNICI DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI MONITORAGGIO") a cui qui si rinvia.

3. **Valutazione finale dei risultati**

Conseguentemente a quanto detto in precedenza si rileva che la valutazione della performance individuale (le cause non sono endogene rispetto ad ASI, ma il prodotto di una situazione di "stallo" della normativa) presenta carenze in ordine alle figure specie apicali di Tecnologi e Ricercatori.

1. **Processo di monitoraggio e reporting**

Dopo lo sforzo organizzativo realizzatosi nel corso del 2021, il 2022 è stato caratterizzato da attività di consolidamento e manutenzione sul tema qui in oggetto.

Peraltro si rileva che gli Accordi integrativi relativi all'erogazione dell'indennità oneri specifici IOS (Indennità Oneri Specifici), relativi ai ricercatori e tecnologi, prevede una quota parte assegnata sulla scorta dei risultati di performance.

Ad oggi non risulta però sottoscritto l'accordo specifico sulla premialità.

4.5 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	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. **Processo di monitoraggio e reporting** L'OIV sottolinea, come già detto lo scorso anno, che nei prossimi "Cicli della Performance" si dia attenzione alla realizzazione delle seguenti azioni: • 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. Con riferimento agli applicativi gestionali a supporto del Ciclo della Performance e non solo, l'OIV evidenzia di prestare attenzione: • alla facilità di lettura, alla comprensibilità, alla rilevanza (ad esempio cogliendo variabili importanti per il destinatario), alla tempestività e alla "utilizzabilità" 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** Dopo lo sforzo organizzativo realizzatosi nel corso del 2021, il 2022 è stato caratterizzato da attività di consolidamento e manutenzione sul tema qui in oggetto.

Il progetto sul Bilancio sociale risulta realizzato nel 2023. Lo strumento (si evidenzia), come si è auspicato in passato, rappresenta oggi una significativa realtà funzionale per monitorare gli impatti delle attività dell'Agenzia sul sistema Paese e per consolidare un *engagement* con gli stakeholder dell'Agenzia tale da supportare e migliorare il reporting e la comunicazione istituzionale e il supporto alla qualità del processo decisionale.	

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Rispetto all'analisi del 2022 sarebbe stato da richiedere di mettere a sistema una realizzazione. Ma si prende comunque atto che il Bilancio Sociale è stato approntato nel 2023.
Si consiglia, a questo punto, per creare anche utili ricadute valutative, che il Bilancio Sociale sia realizzato annualmente, anche se in una forma più semplice e "leggera". aggiornando le relative modalità di sviluppo del documento (e curando la sua evoluzione anche rispetto alla nuova modalità di lavoro agile) e gli indicatori in funzione del contesto di riferimento particolarmente dinamico.
Si ribadisce, inoltre (quanto già segnalato in anni scorsi), di aggiornare ed affinare sempre più la mappatura degli *stakeholder* (anche tenendo presente la Legge n. 7 del 2018[6]) al fine di consolidare /sviluppare uno *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). Ulteriori considerazioni sugli stakeholder saranno svolte a conclusione di questo documento.

Inoltre, si ribadisce, come già fatto in passato, come sia 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.

[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".

4.6 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	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Nel corso del 2022 la misurazione e valutazione della Performance è stata realizzata in conformità con quanto previsto dal Sistema.	Nel corso del 2022 è pienamente consolidata l'integrazione sostanziale dei documenti di programmazione. Inoltre si è rilevato un ulteriore miglioramento nella partecipazione al Ciclo della Performance delle strutture organizzative nella fase di Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione. Nel corso dell'ultima stesura del documento è stato inserito anche il Gender equality plan incluso nel PIAO volto a garantire l'uguaglianza di genere con percorsi e attività volte a capire le cause delle disparità ancora esistenti e la realizzazione di norme sulla parità di trattamento e di misure specifiche a favore delle donne.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si raccomanda di rafforzare azioni positive che possano avere un impatto sulle tematiche di genere, sul monitoraggio delle discriminazioni anche alla luce della giurisprudenza UE, migliorare il benessere organizzativo e garantire le pari opportunità che possano impattare sulla performance organizzativa. In questo senso un particolare profilo implementativo va realizzato ai sensi dell'art. 5 *(Rafforzamento dell'impegno a favore dell'equilibrio di genere*) del D. L. n. 36 del 2022, cogliendo nuovi spunti di azione positiva.
Nel corso dell'ultima stesura del documento è stato inserito anche il Gender equality plan incluso nel PIAO volto a garantire l'uguaglianza di genere con percorsi e attività volte a capire le cause delle disparità ancora esistenti e la realizzazione di norme sulla parità di trattamento e di misure specifiche a favore delle donne.

Inoltre si raccomanda di migliorare il processo di definizione degli obiettivi collegati alla valutazione partecipativa (stakeholder interni ed esterni) che impattano sulla performance organizzativa.

4.7 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 l'OIV, com'è noto presidia, a tale scopo, il*" 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, secondo le norme, è chiamato a riferire 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	Azioni realizzate e pianificate ad oggi
1 Il profilo in esame continua a rappresentare il principale e più grave "*gap*" di *compliance* del Sistema. 1.1. Come già accennato sul personale dei Ricercatori e dei Tecnologi, in base a quanto si continua a rilevare (cfr. colonna a fianco), l'Organismo stigmatizza la situazione esistente di "stallo normativo" che rappresenta (per cause esogene al Management dell'Agenzia ed in specie a Direttore Generale e Direttore Risorse umane) un grave "vulnus" all'applicazione integrale a Ricercatori e Tecnologi del D. lgs. 150/2009 e un aggiramento di principi, in ordine alla Pubblica Amministrazione, anche di rilevanza costituzionale. Su un profilo più operativo di puro *engagement* occorre, infatti, applicare (pur nel rispetto della prerogative e nei modi consoni), **a fini di minimo Management,** profili di attribuzione di obiettivi	**1 La performance individuale è applicata al personale dirigenziale dell'Ente nell'ambito della normativa vigente, ma non compiutamente essendoci un gap applicativo/implementativo (per cause che sembrerebbero esogene al Management dall'Agenzia) .** Il tema è in attesa che l'ANVUR individui (ai sensi del D.P.C.M 26/01/2011, adottato ai sensi dell'art. 74 del D. Lgs. n. 150/2009) gli specifici obiettivi, indicatori e standard, nonché le modalità di gestione della performance dei Ricercatori e dei Tecnologi, per cui la logica della Valutazione della Performance individuale nascente dal D. lgs. 150 continua a non essere applicata, nel rispetto dei principi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in relazione agli obiettivi di risultato dei Ricercatori e Tecnologi, stante i limiti derivanti da vincoli giuridici che vengono perpetuati senza che alcun soggetto istituzionale intervenga a cambiare il quadro di

individuali ai Tecnologi e Ricercatori. Ciò viene visto quindi qui come profilo di miglioramento del *Management* oltre che come profili di ineludibili Trasparenza e di Accountabilty che devono connotare le attività di ogni Amministrazione pubblica verso gli *Stakeholder* e di Responsabilità applicantesi alla Pubblica amministrazione, per non eludere, in modo surrettizio, vari principi e norme anche di rilevanza costituzionale. 1.2. L'OIV solleva in specifico, ancora una volta, un'esigenza di *compliance* e di *engagement:* in primo luogo, procedere, per quanto di competenza dell'Agenzia, ad un adeguamento completamente aderente al D. lgs. 150/2009 sia del Sistema Valutativo sia di quello Premiante in ordine al personale (non dirigenziale) amministrativo e intervenendo (sempre per quanto fattibile anche sotto il profilo giuridico da parte dell'Agenzia) su quello diversamente inquadrato (Ricercatori e Tecnologi). Ciò accrescerebbe sicuramente il cambiamento della cultura organizzativa ed operare al fine di aumentare il grado di conoscenza e condivisione del Ciclo virtuoso della Performance (prima che del Sistema in sé) sono presupposti essenziali per l'applicazione del Sistema al personale non dirigenziale.	"stallo" attuale. Il Direttore Generale e i Dirigenti Amministrativi sono valutati su obiettivi di risultato fissati annualmente. Si rileva però la "stranezza logica" (e implicitamente giuridica), derivante sempre dal quadro di disapplicazione di fondo delle logiche del D. LGS. 150/2009 per cui figure di Tecnologi svolgono ruoli sostanzialmente gestionali, ma non possono ricevere (e quindi non ricevono) piena delega funzionale in chiave giuridica, con tutte le conseguenze derivanti anche dal lato delle responsabilità giuridiche (potere di firma) oltre che delle conseguenze valutative e premianti.
2.Accrescimento delle competenze individuali Finalizzare il sistema di mappatura dei "*saperi specialistici*" e delle competenze interne, anche al fine di *avvi*are un equilibrato processo di accrescimento delle competenze individuali e la coerenza nelle scelte di formazione.	**2.Accrescimento delle competenze individuali** L'OIV esprime forte apprezzamento per il progetto, ormai divenuto processo, **Space to Knowledge management** rivolto ai neoassunti. L'iniziativa ha l'obiettivo di patrimonializzare i saperi e le competenze sviluppate nel tempo in ASI, rendendoli un asset dell'Ente e al servizio di tutti i dipendenti dell'Agenzia. Il progetto nello specifico, ha la finalità di rilevare, condividere, conservare e valorizzare la conoscenza generata negli anni nell'ambito di attività

	peculiari e specifiche che caratterizzano l'Agenzia Spaziale Italiana anche per facilitare l'integrazione dei neo-assunti e metterli in condizione di contribuire, con le loro professionalità e il senso di appartenenza, alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ente.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV rileva ancora una volta (pur conscio delle difficoltà sul piano delle interazioni/resistenze interne ed esterne sul tema) forse l'unica profonda e grave carenza di *compliance* rispetto al D. lgs. 150/2009: occorre, sollecitamente, colmare il grave gap relativo all'assenza della Performance individuale relativamente al personale non dirigenziale in conformità al Sistema. Ciò vale, in primo luogo, sul personale inquadrato amministrativo, laddove una parte di esso non veda un'estensione delle implicazioni di Sistema premiante.
Al fine di rafforzare efficacia e Trasparenza di Performance ed *Accountability* dell'Agenzia, occorre che, prima possibile (in attesa di un cambio più radicale delle regole giuridiche "a monte"), si inizi ad utilizzare forme di *Managament by Objectives*, che determinino un miglioramento delle logiche di Management dell'Agenzia verso il personale ancora non coinvolto in modo sistematico, completo e trasparente sulla Performance (Ricercatori e Tecnologi e restante personale, di fatto, non ancora). Viste le difficoltà di natura giuridica attualmente esistenti, occorre che, come questo OIV auspica da anni, il Sistema di Direzione per obiettivi e risultati individuali, già in parte operante, sia comunque esteso e si affermi (fin quando non si superino gli attuali vincoli e limiti giuridici e quelli legati alle relazioni sindacali esistenti) anche solo come Sistema di Direzione in sé (eventualmente, senza ricadute retributive specifiche se non consentito dalle attuali regole giuridiche) nell'intera Agenzia.

Infine, si raccomanda di valutare di ampliare il progetto **Space to Knowledge Management** anche ai dipendenti già presenti nell'Ente (non limitandolo solo ai neo assunti, come avviene adesso).

4.8 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 amministrativa 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	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico Sul punto si è parte detto, ma si ripete anche in questa sezione, che occorre migliorare le modalità di reporting verso l'esterno anche sul profilo strategico, anche creando sinergia tra i sistemi e gli applicativi gestionali all'interno dell'Ente.	**1. Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico** L'integrazione dei Sistemi Gestionali in atto nell'amministrazione unitamente al processo di digitalizzazione e la realizzazione del bilancio sociale hanno la funzione di agevolare, a tendere, il processo di rilevazione e gestione dei dati al fine di consentire un reporting adeguato a soddisfare le esigenze informative dei vari stakeholder dell'ente.
2. Trasparenza Occorre tenere sempre alta e rafforzare la sensibilità delle Direzioni e strutture circa la necessità di provvedere sempre e nelle modalità e tempi previsti dalla norma, agli adempimenti in materia di Trasparenza. Occorre procedere, ulteriormente, nei miglioramenti per l'automatizzazione completa dei dati di trasparenza. Inoltre, si propone di creare nuovi spazi di Trasparenza amministrativa, ulteriori rispetto a quella derivanti, strettamente, dagli obblighi di legge di cui al D. Lgs. 33/2013, pur nel quadro delle regole a presidio della Privacy. E' necessario anche svolgere una giornata annuale della Trasparenza, rivolta a *Stakeholder* interni e/o esterni.	**2. Trasparenza** Relativamente all'Ufficio del RPCT si prende atto, anche in termini di *compliance* rispetto a indirizzi ANAC, del rafforzamento organizzativo in termini di risorse umane del RPCT, con una risorsa *full time* per la RPCT. Miglioramenti per l'automatizzazione dei dati di trasparenza e prevenzione: 1. *Civilia next* attualmente è il nuovo sistema di protocollazione in uso nell'ente. Tutti i dipendenti sono dotati della firma digitale, supporto indispensabile per la firma dei documenti prodotti/documenti dall'ente. 2. 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; 3. Introdotta la pagina internet dedicata al PNRR. 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. Attualmente si è proceduto alla revisione della procedura per la tutela del soggetto che segnala, divulga o denuncia violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione ai sensi del d.lgs. 24/2023 (cd. Whistleblowing). Aggiornamento dei moduli per RdA sulla intranet in relazione all'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti D. Lgs. 36/2023. Aggiornamento del Codice di comportamento con deliberazione del CdA n.20/2023 del 24 febbraio 2023.
3. Rendicontazione Sociale Utilizzare le risultanze del bilancio sociale per contribuire all'aggiornamento sugli indicatori per la rendicontazione indirizzate alla Società e agli stakeholder di settore.	**3. Rendicontazione Sociale** Il progetto per la realizzazione del primo Bilancio Sociale o "*Strategic Performance Reporting*", potrebbe consentire la misurazione 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:**

Dato l'alto livello raggiunto dall'Agenzia nella propria Trasparenza amministrativa, è opportuno creare, pur nel quadro delle regole a presidio della Privacy, nuovi spazi di Trasparenza amministrativa, che siano ulteriori rispetto a quella derivanti, strettamente, dagli obblighi di legge di cui al D. Lgs. 33/2013.
Inoltre, bisogna estendere la Trasparenza sulla Performance oggi, obiettivamente, limitata per quanto riguarda la Performance individuale, allargandola a nuovi ulteriori soggetti.
E' necessario anche svolgere una giornata annuale della Trasparenza, rivolta a *Stakeholder* interni e/o esterni.
Sul Bilancio sociale vale quanto già detto.

4.9 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	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Utilizzo risultati Occorre rendere, da parte di tutti gli attori ed in specie il *Management* intermedio, sistemico e più efficace 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 continuare ad adeguarlo al contesto interno ed esterno dell'ente.	**1.Utilizzo risultati** L'ente, nella fase di predisposizione del PIAO, sistematicamente organizza incontri con le Direzioni e con tutti i responsabili di UO per supportare il processo di definizione/assegnazione degli obiettivi e di condivisione delle *lesson learned* apprese nei cicli di performance precedenti. Quest'anno è stato nominato una cabina di regia al cui interno di sono referenti di diverse strutture dell'ASI.
2.Standard Qualità Verificare, con un maggiore coinvolgimento degli *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. Includere tra i servizi offerti del prossimo documento "*standard di qualità*".	**2.Standard Qualità** ASI nel corso del 2021/2022 ha avviato una fase di studio per individuare nuovi criteri, in linea con le raccomandazioni dell'OIV (ai sensi dell'art. 19 bis del D. Lgs. 150/09), da considerare ai fini della valutazione della Performance di Ente, tra cui anche possibili standard di qualità circa l'interazione tra ASI e i suoi stakeholder.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Occorre procedere con l'utilizzo delle risultanze del Ciclo della Performance, anche per migliorare il Sistema di misurazione. Si apprezza molto la creazione, da ultimo in corso di 2023, di una "Cabina di regia" per la predisposizione del PIAO. anche al fine di massimizzare l'utilizzo delle risultanze del Ciclo della Performance precedente (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) in modo da realizzare a fini valutativi un più compiuto coinvolgimento dei portatori di interesse nell'intero Ciclo della Performance, nel processo di valutazione.

5 Valutazione dell'idoneità dell'impianto complessivo del Sistema: ulteriori considerazioni e proposte di miglioramento

- **Struttura organizzativa e distribuzione in essa di risorse amministrative e di Tecnologi e Ricercatore**

Come già accennato ad altri fini, l'OIV rileva una situazione organizzativa in cui, negli anni, figure inquadrati giuridicamente come Tecnologi (e probabilmente anche come Ricercatori) hanno talora assunto compiti di natura gestionale che apparirebbero, *prima facie*, atipici. Infatti, una parte di essi hanno avuto, nel tempo, compiti di natura mista amministrativo-gestionali, arrivando a gestire o coordinare (di fatto) persino procedure contrattuali, e comunque svolgere funzioni gestionali vere e proprie[7], privi però di una formale e compiuta delega gestionale. In sostanza, l'OIV riscontra fenomeni di "mimetismo organizzativo" che non trovano poi coerenza sul piano giuridico, manageriale, valutativo e premiale (ad es.: attraverso deleghe giuridiche, valutazione di performance individuale mediante obiettivi, attività non rilevate dal Sistema premiante, ...).
In sostanza, tale fenomeno risulta determinare non solamente una "stonatura" organizzativa sul piano dei ruoli, ma produce anche, in conseguenza una mancata-applicazione (non imputabile, in linea generale, ad ASI[8]) rispetto a veri e proprie figure gestionali delle regole del D. lgs. 150/2009 sulla Performance e quindi una situazione anomala sul piano giuridico.
Conseguentemente, crea, anche, un *gap* di Trasparenza in ordine alla Performance gestionale delle dette figure.
.
Raccomandazioni:

- Il fenomeno si ritiene richieda, da parte del Vertice di indirizzo e di quello Gestionale dell'ente, approfondimenti. In particolare si suggerisce un'adeguata rilevazione ed analisi, in termini di quantificazione di tale situazione, anche con un eventuale *audit* specifico.
- Inoltre, si ritiene richieda, ove sia dimostrato/comprovato nella sua rilevanza, conseguenti scelte organizzative rivolte ad un riassorbimento delle figure di Tecnologi e Ricercatori in un ambito organizzativo più proprio rispetto alle loro competenze.
- Parallelamente, esige conseguenze nelle prossime politiche di reclutamento.
- Ove la situazione attuale non cambi, richiede (sempre ove adeguatamente dimostrato/comprovato nella sua rilevanza anche quantitativa) una conseguente formalizzazione e quindi riconoscimento dello svolgimento di ruoli gestionali da parte di Tecnologi/Rciercatori, anche ai fini della piena applicazione del D. lgs. 150/2009, come peraltro hanno fatto sul piano giuridico altri enti di Ricerca.

- **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) risulta, per quanto è possibile capire dalla visuale dell'OIV, corretto, ossia è funzionale alle esigenze del Ciclo della

[7] Il caso più lampante era quello del precedente Direttore Risorse umane.
[8] Per effetto della regola di cui all'art. 74 del D. lgs. 150/2009 nella parte riferita a Tecnologi/Ricercatori.

Performance. Tuttavia, alcuni attori (in specie, Management intermedio e la parte più "a valle" dell'Organizzazione interna) devono essere chiamati a partecipare, in modo più consapevole, alle varie fasi del Ciclo stesso, anche in termini di loro valutazione con obiettivi e risultati;

- Il Sistema è stato elaborato e formalizzato in modo tale da essere conforme alla normativa vigente, coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli interni e del Ciclo della Performance, pur con le riserve in questo documento menzionate;
- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato elaborato in modo coerente agli aspetti legati alla trasparenza, anche se alcuni profili possono, come si è detto, essere migliorati;
- Sono presenti nell'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero Ciclo della Performance, anche se forse occorre migliorare l'intelligenza dei sistemi informatici, progettando innovazioni anche in un'ottica di "Intelligenza artificiale"

Si suggerisce, infine, di valutare un eventuale adeguamento del Sistema alla luce del riordino dell'ASI e del settore spaziale introdotto con gli artt. 30 e 31 del DL n. 36 del 30 aprile 2022, convertito dalla Legge n. 79 del 29 giugno 2022. Ciò, particolarmente, per gli aspetti collegati al Controllo Strategico.

6 ULTERIORI POSSIBILI PROFILI DI MIGLIORAMENTO

L'OIV, nel quadro sia del ruolo previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 di *controller* (specie) sulla Ciclo della Performance sia delle proprie logiche di azione, in chiave "proattiva", prescelte ed adottate, intende, questa parte finale della Relazione, arricchire i contenuti della Relazione con ulteriori profili di analisi organizzativa.
Lo scopo è adesso quello di individuare ulteriori temi o di integrare con ulteriori profili quelli detti che (una volta analizzati, valutati, ed eventualmente, integrati allo scopo dalla Presidenza, dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione Generale) possano essere eventualmente presi in considerazione dall'Agenzia per rafforzare la propria "capacità organizzativa" di *Performance* e, comunque, per tendere a migliorare il Ciclo della Performance. Ciò, come detto, in aggiunta a quanto già evidenziato in precedenza nelle "Raccomandazioni" specifiche già espresse.

Sul tema si è parte detto negli schemi precedenti. Adesso, qui, si approfondiscono alcuni profili.
Nel 2021 l'OIV ha emanato Linee Guida per determinare impulso e sviluppo in materia su entrambi i profili di *stakeholder*. Probabilmente, nel 2024 le aggiornerà, per intanto, pone alcuni temi attuali in materia.

6.1. Gli stakeholder

6.1.1. Gli Stakeholder esterni

Pur essendo consapevoli che una parte significativa di essi sia costituita da interlocutori delle procedure di appalto e di finanziamento, su cui il ruolo dell'Agenzia è non solo di servizio, ma, più spesso, necessariamente di controllo, purtuttavia, su tali *stakeholder* (ad esempio, operatori economici, amministrazioni pubbliche, enti di ricerca, cittadini, altre Agenzie internazionali e così via), da parte dell'ASI, è necessario, anche ai fini del Ciclo della Performance, un processo di sempre più accurata rilevazione e soddisfazione dei loro interessi (evidentemente, contemperate con quelli istituzionali dell'Agenzia), che aiuti la stessa Agenzia ad essere sempre più "adeguata" (in fase di definizione degli obiettivi dell'Agenzia, di misurazione/valutazione di performance, di ricadute di propria azione, di rilevazione della soddisfazione, ...) rispetto alle loro esigenze ed attese.
La tematica richiede, quindi, un costante affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia con nuovi *step* di sviluppo.

6.1.2. Gli Stakeholder interni

6.1.2.1 Profili generali

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.

Sottolineando anche in questa sede che la cura sempre più approfondita di profili inerenti agli *stakeholder* interni non sia una sorta di regalo ai dipendenti, ma incida, riverberandosi, proprio sulla capacità di Performance dell'Agenzia, nel favorire una più convinta e fattiva partecipazione delle persone sul lavoro, questo OIV evidenzia che intende, nel 2024, tenere, il contenuto qui in esame, in particolare considerazione e che è desideroso di sviluppare nel 2024, chiedendo al Comitato Unico di Garanzia ed in specie al Presidente un salto di qualità nella relazione, in modo di realizzare non solo uno scambio, sporadico e formale in termini di adempimenti (ad esempio la comunicazione di una Relazione Annuale da comunicare all'OIV), ma la creazione di un "tavolo" periodico di scambio, per individuare possibili miglioramenti rivolti agli stakeholder interni, da attuare nel Ciclo della Performance dell'ASI.
L'OIV, inoltre, continua anche quest'anno a suggerire una forte sinergia tra la Funzione interna sulle Risorse umane e il CUG.

6.1.2.2 Profili di strumentazione tecnica: necessità di sviluppare analisi annuali di misurazione dei profili di relazione con gli stakeholder interni

Si è già consigliato negli ultimi anni e si ripete, di nuovo, qui il suggerimento di creare una logica di analisi e controllo annuale del quadro di benessere organizzativo allargato ai profili di Parità e di non-discriminazione tra i dipendenti.
Pertanto, questo OIV raccomanda, ancora una volta, l'utilità, anche a fini di sviluppo delle Performance, di monitorare lo stato della "salute organizzativa" al fine di 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, all'interno dell'Organizzazione (ad esempio approfondendo l'eventuale esistenza o meno di logiche "a compartimenti stagni");
- criticità o meno riscontrabili in fase di comunicazione iniziale, intermedia e finale della valutazione, all'interno dei vari ambiti organizzativi.

Rispetto a questi temi si aggiungono sia la particolare modalità di utilizzo dello smart working in fase post emergenziale sia i profili inerenti alla Mobilità Sostenibile nel percorso casa-lavoro e viceversa.

6.2. Miglioramento di processi nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance al fine di migliorare il Ciclo della Performance. Prime indicazioni.

Fermo restando che a breve sarà attivato uno scambio diretto tra OIV e CG sul tema in esame, si indicano qui alcune prime indicazioni.
Si consiglia, inoltre, di intervenire sui processi organizzativi al fine di potenziarli, in chiave di efficacia e di efficienza, nell'economia del Ciclo della Performance. Vediamone qui due.

6.2.1. *Management of Objectives* del Direttore Generale

Considerando quanto previsto nel vigente Statuto dell'Agenzia,[9]:

- all'art. 12, comma 2, lett o) dello (il Direttore generale "*Predispone, sulla base degli indirizzi deliberati dal Consiglio di amministrazione … iii. il Piano triennale della Performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, inclusivo degli obiettivi individuali annuali assegnati ai dirigenti, ai sensi degli artt. 5 e 9 dello stesso decreto legislativo*") secondo cui, *i*n questa fase, il Direttore, in base agli indirizzi strategici del CdA, redige la proposta del Piano Triennale della Performance e la sottopone al CdA per la sua analisi, discussione ed approvazione;
- all'art. 7, comma 2, lett q) dello Statuto Il CdA "*approva il Piano triennale della Performance e la relativa relazione, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo n. 150 del 2009, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso*"

e, ovviamente, fermo restando la discrezionalità decisionale del Presidente e del Consiglio di Amministrazione in materia sia di indirizzo sia di decisione e di organizzazione del processo di definizione qui in esame, si consiglia, vivamente, di migliorare, regolandolo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il complessivo processo di valutazione della performance individuale del Direttore generale, intervenendo sulle seguenti fasi:

- ***Fase di assegnazione di suoi obiettivi***

Tale sotto-fase, a parere di questo Organismo, può essere migliorata prevedendo la partecipazione, nell'ambito della procedura (e rispetto alla prassi attuale), di ulteriori ruoli, in modo da accrescere la funzionalità e l'efficacia di essa.

- In questo senso, innanzitutto, si suggerisce di modificare l'attuale prassi organizzativa (che non prevede la presenza del Direttore Generale, ma quella del Responsabile di direzione sulle risorse umane), ponendo, nell'ambito di detto sotto-processo, il coinvolgimento diretto, nei confronti del Presidente, dello stesso Direttore Generale, che svolga un ruolo di presentazione delle proprie proposte di obiettivi annuali.
  In altre parole, si ritiene che sia opportuno, sul piano organizzativo, il rafforzamento della fase in esame con l'illustrazione diretta da parte del D. G. delle proposte, in specie ove gli obiettivi formulati dal DG, richiedano, secondo le scelte dell'Organo di indirizzo, modifiche/integrazione (in termini di obiettivo in sé e/o di target e/o di indicatore di risultato).
  Nella prassi attuale (almeno per quanto risultante all'OIV) è il Responsabile di direzione sulle Risorse umane a svolgere un ruolo di sostituzione del DG. Ciò appare a questo OIV non funzionale allo scopo di fondo del processo (fissare adeguati obiettivi, indicatori e target)
- In secondo luogo, è altresì, da valutare, un possibile coinvolgimento di partecipazione dell'OIV.
  Allo stato attuale, in sede di prassi, l'Organismo dà, informalmente, al Controllo di Gestione un parere limitato, solamente, alla congruità tra obiettivo ed indicatore di risultato. Ciò avviene, peraltro, in una fase iniziale della procedura e quindi in presenza di una proposta di obiettivo

[9] https://www.asi.it/wp-content/uploads/2019/10/Statuto-per-pubblicazione-su-sito-ASI.pdf

assolutamente abbozzata, ben prima che il Presidente (in rapporto con il Consiglio di Amministrazione) scelga gli obiettivi.

Qui si auspica, invece, che, in futuro, a cominciare dal prossimo 2024, (sempre beninteso che il Presidente lo ritenga utile) l'OIV possa dare al Vertice di indirizzo un contributo, esclusivamente metodologico, in fase di definizione degli obiettivi del DG. In particolare, l'OIV potrebbe intervenire, "a valle" (una volta che siano stati esattamente individuati, da parte di Presidente e CdA , gli obiettivi del DG), per supportare, dal punto di vista metodologico-tecnico, Presidente e DG, nella:

- definizione formale degli stessi obiettivi;
- individuazione, tecnicamente congrua, dell'indicatore di risultato.

In nessun caso, quindi, l'OIV interverrebbe sul merito dell'obiettivo e sul target, che sono assoluto ambito decisionale di Presidente e Consiglio di Amministrazione.

- ***Fase di eventuale rimodulazione degli obiettivi (in corso di anno)***

Analogamente si potrebbe procedere, ove si accetti l'innovazione organizzativa sopra proposta in fase inziale di assegnazione degli obiettivi al DG, anche in fase di eventuale rimodulazione degli stessi a seguito del monitoraggio o dei monitoraggi dei risultati, in corso d'anno.

6.2.2. Affinare il Management of Objectives nei livelli organizzativi inferiori al Direttore Generale

Su questo si è in parte detto in precedenza, a vari fini, nelle schede precedenti. Qui si integra in ordine a profili di dettaglio organizzativi organizzativo.

Appare necessaria, a livello di SMVP, una definizione precisa e formalizzazione, in merito ai Direttori e Responsabili di Direzione ed eventualmente, di:

- loro ruolo ai fini sia della Performance Organizzativa sia della Performance individuale, propria e dei/lle dipendenti (specie ove questi ultimi lavorino in base ad obiettivi individuali/di gruppo);
- (conseguenti) loro specifici compiti in fase di assegnazione degli obiettivi individuali, di monitoraggio/feed back infra-annuale e, infine, di valutazione finale delle performance e di formulazione di proposte di azioni di miglioramento individuali.

Ovviamente tale processo organizzativo verrà controllato, oltre che dal DG, in termini tecnici, ad un primo livello, dal Controllo di Gestione e, nell'ambito del proprio ruolo di supervisione del Ciclo della Performance, da OIV e STP.

6.2.3. Il *gap* nel collegamento tra "performance individuale" e Sistema Premiante per il personale impiegatizio

Si è detto in varie parti su alcune criticità nel rapporto tra Performance e Sistema Premiante dell'Agenzia. Un profilo meno esaminato e quello qui in discorso: il *vulnus* di *compliance* rispetto al D. lgs. 150/2009 riguardante la problematica della Misurazione/Valutazione della Performance individuale degli impiegati e la separazione, per essi, tra esiti della "performance individuale" ed effetti di Sistema Premiante sul personale.

In tal senso, questo Organismo pone, ancora una volta, la necessità di applicare, anche a tutto il personale non-dirigenziale, l'aggancio tra valutazione dei risultati di Performance individuale (applicando, a tutto il personale impiegatizio, obiettivi di gruppo e/o individuali) e Sistema Premiante (ricadute economiche di premio in conseguenza del livello di performance individuale.

Questo Organismo, ovviamente, non intende entrare nell'ambito dei profili e della dialettica devoluta, istituzionalmente, al rapporto tra Agenzia e Sindacati), ma, semplicemente, in una prospettiva di stretta *compliance* rispetto al D. LGS. 150/2009, segnalare al nuovo Presidente, al rinnovato Consiglio amministrazione e al Vertice gestionale dell'Agenzia ed attraverso essi a tutta l'Agenzia, la gravità di tale situazione di carente *compliance* riguardanti i ruoli amministrativi dell'Agenzia.
Il primo passo organizzativo si ritiene, secondo questo Organismo, debba avvenire, a livello di SMVP, ponendo l'obbligatorietà della valutazione per obiettivi e comportamenti organizzativo di tutto il personale impiegatizio dell'Agenzia.

6.2.4 Attuazione effettiva della Valutazione del Comportamento organizzativo a tutti i livelli

Integrando, in parte, quanto già detto in precedenza, l'OIV ritiene che occorra approfondire tale istituto negli eventuali vincoli giuridici e migliorare nel Sistema di Valutazione della Performance, tale profilo della Valutazione al fine complessivo di renderlo effettivo strumento di valutazione a tutti i livelli dell'Organizzazione. In particolare si consiglia di:

a) sviluppare un'analisi puntuale, a cura del CG e/o della Funzione specialistica nelle R.U., di ricognizione di quale parte della "popolazione" dell'Agenzia sia, di fatto, sottratta a tale valutazione e delle cause/motivazioni (giustificate o meno) di ciò;
b) individuare le categorie di dipendenti che, per vincoli di legge, eventualmente, debbano continuare ad essere sottratti rispetto a tale valutazione;
c) prevedere nel SMVP modalità aggiornate e molto stringenti al fine di rafforzare (ove come detto non esistano vincoli/limiti di legge) la regolazione e l'applicazione più estesa possibile, all'interno della Struttura dell'Agenzia, di tale forma di Valutazione.

6.3. Revisione del Regolamento di Organizzazione?

Appare opportuno verificare eventuali esigenze di integrazione/modifica delle regole giuridiche/organizzative contenute nel Regolamento di Organizzazione (approvato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 240/2017 del 15 dicembre 2017 ed entrato in vigore il 22 febbraio 2018), anche considerando, nel frattempo, l'avvenuta riorganizzazione dell'Agenzia.

6.4. Inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance

Si richiama qui quanto espresso in precedenza (ed ormai negli anni): è necessario mettere sotto adeguato controllo la tematica in esame. Pur rilevando che anche in riferimento alla Performance 2022, le varie strutture deputate a specifici compiti di controllo[10] (ad esempio, Ufficio Procedimenti Disciplinari e Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza) e comunque l'Agenzia in generale in tutte le sue articolazioni (ivi comprese "segnalazioni di dipendenti") non hanno comunicato, a questo OIV e alla sua STP, alcuna inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della Misurazione e Valutazione della Performance, l'OIV ritiene che occorra migliorare, su questo tema, l'organizzazione ad hoc.
In tal senso l'OIV ritiene:
a) necessario che l'ASI sviluppi una sotto funzione ad hoc, di natura amministrativa, che segua tale

[10] A ciò interpellati espressamente dall'OIV, in corso di anno, rispetto alla Performance 2022

profilo;

b) l'Agenzia elabori ed adotti (con la forma di documento ritenuta più congrua giuridicamente) una compiuta procedura organizzativa di regolazione ai vari fini (compresi quelli disciplinari), che disciplini soggetti coinvolti nella stessa procedura, compiti e tempi e conseguenze delle eventuali inosservanze;
c) formuli, all'interno del SMVP, una compiuta procedura organizzativa, eventualmente anche preliminare al processo di Valutazione, di comunicazione all'OIV.

6.5. Profili di supervisione sull'applicazione del Codice di Comportamento

Come previsto dalle specifiche Linee Guida ANAC in materia (pag. 34) l'OIV deve svolgere attività di supervisione sull'applicazione del codice, riferendone nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione , trasparenza e integrità dei controlli interni.
Quindi attuare mediante:

- Obiettivi positivi di attuazione
- Comportamenti organizzativi

6.6. Sistema premiante

In questo documento si è già accennato, ripetutamente, su criticità rilevate nel collegamento tra Sistema Valutativo e Sistema premiante rispetto a talune categorie di dipendenti quali i dipendenti non-dirigenti, i Tecnologi, i Ricercatori.
Si aggiunge qui, infine, che occorre dare spazio nel Sistema premiante di ASI al collegamento tra Valutazione dei c.d. "comportamenti organizzativi" e Sistema Premiante.

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

L'OIV ha individuato, come si è chiarito negli schemi precedenti, vari punti di controllo al fine di rilevare le aree di debolezza e i progressi, del Ciclo di performance 2022 rispetto a quelli precedenti, sottolineando quante di esse sono state pianificate, implementate o sono in stato di attuazione da parte dell'amministrazione. Ciò, anche, sulla base delle aree di miglioramenti e raccomandazioni segnalate dall'OIV nel corso degli anni.
Tutta la raccolta dei dati e delle evidenze posta in questo documento è avvenuta con il supporto essenziale della Struttura Tecnica Permanente e con vari altri ausili organizzativi quali la fattiva collaborazione dell'UCG e degli Uffici, in via diretta o indiretta, interpellati.
L'OIV, a conclusione di questo lavoro inerente al 2022 ed a parte del 2023, mette a disposizione dell'ASI e comunica a Presidente del C.d.A. ed a D.G. questa Relazione e la propria disponibilità ad un approfondimento su quanto in essa rappresentato.

L'OIV DELL'ASI
Aldo Monea
(documento firmato digitalmente)