ASI - AGENZIA SPAZIALE ITALIANA - A2767E5 - REGISTRO UFFICIA - 0019368 - Ingresso - 27/11/2025 - 11:49

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2024

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



Foto in copertina: sedi dell'Agenzia Spaziale Italiana di Roma (in alto a sinistra), Sardinia Deep Space Antenna – San Basilio, Cagliari (foto a destra), in basso da sinistra Luigi Broglio Space Centre di Malindi (Kenya) e a seguire il Centro Spaziale di Matera.

1 PREMESSA E SCOPO 3

2 PROFILI GENERALI DI ANALISI 5

3 SCHEDE DI CHECK-UP SUL SISTEMA DEI CONTROLLI (SUA ARCHITETTURA E SUA FORMALIZZAZIONE) 6
3.1 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 6
3.2 Modello organizzativo e di funzionamento dell'Agenzia 8

4 SCHEDA DI CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 12
4.1 Processo di Pianificazione strategica 12
3.1 Programmazione operativa 14
3.2 Processo organizzativo di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 15
3.3 Processo organizzativo di PERFORMANCE INDIVIDUALE 16
3.4 Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance. Infrastrutture di supporto 16
3.5 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa 18
3.6 Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane 22
3.7 Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di trasparenza e loro integrazione nel Ciclo della Performance. 26
3.8 Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e standard di qualità 28

5 PROFILI CONCLUSIVI DI ANALISI E DI SUGGERIMENTO 30
5.1 Valore Pubblico 30
5.2 Ciclo della Performance 2024 31
5.3 Iniziative di Trasparenza sulla Performance 32
5.4 Miglioramenti di specifici processi organizzativi di reporting 32
5.5 Lotta alle discriminazioni, promozione delle Pari opportunità (ed implicitamente del Benessere Organizzativo) 34
5.6 Rilevazioni e reporting sugli Stakeholder esterni 35
5.7 Controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance 35
5.8 Sistema premiante 36
5.9 Profili di Organizzazione interna 36

6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE 37

1 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, riferendo, sia all'Organo di Indirizzo politico interno ad ASI sia (in via indiretta, mettendo a loro disposizione questo documento, attraverso la pubblicazione su "Amministrazione Trasparente" del sito informatico dell'Agenzia) 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.

Inoltre, questo documento ha, secondo questo OIV, l'ulteriore finalità di evidenziare criticità e punti di forza del Sistema attuale al fine ulteriore di prospettare profili di miglioramento organizzativo sia del Ciclo sia degli altri principali ambiti di rilevanza per il ruolo dell'OIV di ASI. Ciò in conseguenza di una "lettura", da parte di questo OIV, volutamente proattiva, vale a dire in chiave di "Improvement" verso l'Agenzia ed in particolare verso il rafforzamento della sua capacità di realizzare Performance dell'Agenzia.

In linea più generale, l'OIV si ispira, anche in questo documento, ai principi di indipendenza e imparzialità e la Relazione rispetta i principi di trasparenza e ragionevolezza, anche attraverso l'attendibilità delle fonti e (nei limiti del possibile, trattandosi a volte di valutazioni dell'OIV e di considerazioni da parte di persone talora caratterizzate da soggettività di giudizi) la verificabilità dei contenuti.

La presente relazione è redatta, tenendo presente (al fine delle valutazioni inerenti alla compliance) varie fonti giuridiche e tecniche, tra le quali, principalmente le seguenti:

- le Linee Guida 2022 ANVUR per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione (in specie anche la scheda Allegata);
- le Linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento delle Funzione pubblica (UVP);
- Delibere dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC;
- 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;
- Direttive Zangrillo.

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 2024 (di seguito Ciclo) ed in parte del 2025, 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 (in parte prima citate) del Ciclo della Performance e delle fasi che lo costituiscono;
- esito dei controlli e di interlocuzioni posti in essere dall'OIV, supportato dalla struttura Tecnica Permanente, in corso di Ciclo;
- profili di adeguatezza/inadeguatezza del Ciclo in una logica di *standard* derivanti dal ramo disciplinare di "Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni";

- contenuti di adeguatezza/inadeguatezza del Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente e del modello di funzionamento, teorizzato nel documento di regolazione e poi attuato nel Ciclo dell'Agenzia.

Considerando, invece, i principali contenuti, questa analisi si sofferma particolarmente su:

a) rilevazioni delle principali azioni realizzate/pianificate in materia dall'Agenzia;
b) punti di forza e di debolezza del processo realizzatosi di Performance e degli altri processi organizzativi di competenza dell'OIV;
c) raccomandazioni al cambiamento e proposte di potenziali aree di miglioramento da parte dell'OIV.

2 PROFILI GENERALI DI ANALISI

La fase conclusiva del Ciclo della Performance 2024 e la metà trascorsa ad oggi di quella del 2025 sono stati caratterizzati, principalmente, da due fattori di cambiamento, di cui uno esogeno ed uno endogeno.

- **Un anno di piena normalità e quindi di congiuntura organizzativa in linea generale positiva**

Per quanto riguarda il primo aspetto, archiviate l'emergenza sanitaria e quella organizzativa derivante, le performance 2024 hanno visto, nell'ASI, una congiuntura annuale di piena normalità organizzativa.

- **Il cambiamento della macro e micro organizzazione in ASI**

Il processo di macro e micro riorganizzazione è compiutamente realizzato. In particolare, sono ufficializzati i principali documenti autorizzatori che si ricordano riguardano le delibere approvate dal Consiglio di Amministrazione di Approvazione della configurazione della nuova Macro-organizzazione dell'Agenzia Spaziale Italiana ai sensi dell'art. 13 dello Statuto e degli artt. 3, 4, 5, e 6 del Regolamento di Organizzazione dell'ASI", e l'Approvazione della declaratoria delle funzioni delle strutture organizzative di II e di III livello, concernenti la nuova Macro-organizzazione dell'Agenzia".
Sono inoltre stati ufficializzati, proprio nel corso del 2024, gli incarichi di Responsabile dell'Ufficio dirigenziale di II Fascia denominato "Coordinamento amministrativo e supporto tecnico-gestionale alla Direzione Generale" e quello di Responsabile dell'Ufficio dirigenziale di II Fascia denominato "Affari generali".
Si riscontra pure, nel corso del 2024 e del 2025, il decreto di Assegnazione del personale dell'Agenzia Spaziale Italiana ai:
- Centri di Responsabilità di II ("Direzioni") e III livello ("Uffici", "Servizi" e "Basi");
- Centri di Responsabilità di IV livello ("Settori"); - Nuclei di Coordinamento e Segreteria;
- Nuclei permanenti.
Ciò conferma la compiuta implementazione anche formale del cambiamento organizzativo.

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 (come sempre in questa prima parte del presente documento saranno evidenziati gli eventuali elementi di debolezza e di forza e gli eventuali suggerimenti/raccomandazioni di cambiamento organizzativo).

Aree di miglioramento emergenti dall'analisi sul Ciclo 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Considerando solamente il 2024, il tema è da migliorare nella parte inerente alla completa e efficace attuazione/applicazione del Sistema stesso per quanto riguarda la performance individuale. L'applicazione di alcune parti del SMVP richiede il miglioramento in ordine alla performance individuale, in ordine anche a nuovi ruoli che saranno soggetti passivi di valutazione nel corso del 2026. Perdurano, anche nel 2024 per i Ricercatori e Tecnologi le limitazioni di applicazioni, ai sensi dell'art. 74 del D.lgs. 150/2009, che al momento non sono normativamente superabili, nell'inazione delle istituzioni che dovrebbero provvedere al riguardo. Anche su questo si richiede ogni azione possibile per un'integrale estensione dei meccanismi valutative premianti. Per i dipendenti afferenti ai livelli IV-VIII invece ci sono delle regole di valutazioni fuori Sistema, di performance individuale, definite secondo regole e norme in ambito di contrattazione integrativa.	L'aggiornamento del Sistema, com'è noto, avviene annualmente cosi come prescritto dalle norme e in concomitanza della predisposizione del PIAO, così che possano emergere elementi migliorativi per una più fluida applicazione del Sistema stesso. Nel corso del 2024 sono stati definiti i comportamenti attraverso i quali verranno valutati i dipendenti dei livelli IV-VIII. Tali comportamenti sono differenziati in relazione al ruolo organizzativo svolto dal dipendente.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si ravvisano significative esigenze normative di riforma, emanate nel 2025, relative al SMVP, a parte alcuni "affinamenti" che derivano implicitamente da quanto si dirà in questo documento e da ulteriori esigenze di cambiamento che saranno approfondite attraverso successive specifiche interlocuzioni sviluppate, da questo OIV e dalla propria STP, nei prossimi mesi.

- **Procedere *in progress* verso la Valutazione a 36O° gradi**

In attuazione/applicazione dalla Direttiva Zangrillo 28 novembre 2023, si consiglia l'adozione di sistemi che vadano oltre la sola valutazione gerarchica e prevedano il progressivo coinvolgimento di una pluralità di categorie di soggetti, arrivando gradualmente ad una valutazione a 360 gradi.

- Verifica ed eventuale aggiornamento delle regole e quindi dei sistemi/tecniche previsti Performance individuale;
- Verificare ed eventualmente procedere ad un adeguamento della regolazione della Performance individuale, nella parte inerente ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale
  Valutare ed eventualmente ri-precisare, in modo funzionale, la regolazione di tale parte in modo da precisare meglio:
  - la procedura (in specie soggetti). In tale ambito l'OIV (per evitare difficoltà derivanti da possibili "Conflitti di interesse" dei soggetti attualmente coinvolti[1] si rende disponibile, ove sia ritenuto utile dal Presidente, ad effettuare assistenza metodologica;
  - i metodi di valutazione;
  - la relativa scheda sia l'organizzazione (il "chi fa che cosa").

- **Lavoro agile**

Un profilo comunque emerge sin d'ora (a parte quanto detto nella scheda e quanto si aggiungerà in questo documento) si chiede, comunque, alla struttura organizzativa e, in particolare, al *Management* di riflettere su eventuali innovazioni in relazione alla modalità "agile" del lavoro.
In particolare, nel corso del 2024 l'amministrazione ha elaborato una versione di disciplinare del lavoro agile aggiungendo anche la possibilità di usufruire del telelavoro domiciliare. Sono stati convocati i sindacati ed RSU al fine di definire una bozza condivisa e creando anche un tavolo tecnico di confronto. Ad oggi è in corso di elaborazione in recepimento dei suggerimenti emersi nel tavolo tecnico una versione definitiva del disciplinare sul lavoro agile.

- **Verificare adeguatezza della normativa su conseguenze di inosservanze e/o su conseguenze di provvedimenti disciplinari**
  L'OIV, come formulato in passato, consiglia all'Ente di controllare e riesaminare le regole previste nel testo vigente con eventuali integrazioni/revisioni, specie in ordine alla procedura *ad hoc* che degli accertamenti, ai flussi di comunicazione interne ad essi inerenti e alle conseguenze sul sistema premiante.
- **Aggiornamenti alla luce della stipulazione del nuovo CCNL**
  L'OIV consiglia di controllare e riesaminare le regole nel testo vigente e prevedere revisioni con regole aggiornate, prevedendo anche una procedura ad hoc che consideri anche come si procede agli accertamenti e quali siano i flussi di comunicazione interne.
- **Mobilità sostenibile**

Sarebbe auspicabile che, in relazione alle esigenze di Mobilità Sostenibile, sia condiviso un testo di Piano di Mobilità Sostenibile, laddove esistente. Esso potrebbe avere un impatto positivo sulla performance dell'Ente.

- **SMVP e Sistema di carriere**

Occorre rafforzare, anche in sede di SMVP, le implicazioni della Valutazione sul sistema di Carriera di Ente, rafforzando, sia pure in via indiretta ed implicita, il valore organizzativo di tale Sistema.

- **Valutazione della funzionalità direzionale dei Sistemi e Benessere organizzativo**

In chiave più generale, vanno tuttavia ulteriormente presidiati i profili di Management affinché tale logica e le sue effettive modalità di lavoro siano costantemente monitorate e gestite, contemperando benessere organizzativo ed individuale con produttività del lavoro in modo tale che le attività individuali mantengano o meglio ancora accrescano efficacia ed efficienza di performance individuali ed organizzative.

[1] Essi, allo stato attuale, sono soggetti che hanno il Direttore Generale come superiore gerarchico.

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 2024 (aree di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance Si consiglia di integrare eventuali piattaforme già esistenti all'interno dell'Agenzia, anche con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, ove possibile giuridicamente, per estrarre report e analisi adatti alle esigenze tecniche in materia e funzionali al Ciclo di gestione della Performance. Nel corso del 2024 è stato acquisito, sulla piattaforma StrategicPA il modulo Anticorruzione. Questo consentirà di migliorare l'integrazione del processo di monitoraggio nell'ambito di unitarietà del PIAO.	**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 reporting informativo all'OIV, utile al suo Controllo strategico previsto dal D. lgs. 150/2009 e, in specie, alla sua verifica del rapporto tra obiettivi strategici e obiettivi di performance operativa (comprendente non solo Performance in senso stretto, ma, altresì, *Valore pubblico*) e relativi impatti/risultati. In specie, continua a mancare, da parte dell'Agenzia, un reporting (simile a quello posto in essere dal Controllo di gestione sulla parte inerente alle Performance) consistente in <u>un apporto informativo di dettaglio sulle varie attività strategiche, con informazioni e dati specie inerenti (ad esempio) a:</u> ➢ <u>La realizzazione effettiva, anno per anno, di</u>	**2. Sistema informatico sui profili strategici** Nel corso del 2024 è stato nominato per la realizzazione di un cruscotto strategico a supporto del monitoraggio e della reportistica dell'ASI.

quanto previsto, anno per anno, dalle deliberazioni strategiche di Agenzia ➢ i processi organizzativi più efficaci/efficienti e quelli meno tali rispetto alle direttive strategiche. Un ulteriore approfondimento di reporting in tal senso sarebbe essenziale sulle attività sviluppate in ambito ESA. Pertanto, l'OIV, ancora una volta, richiede, anche in questa sede, di ricevere dall'ASI, per il tramite della STP, una sistematica reportistica, ai fini del proprio Controllo strategico per ciò che gli compete ai fini dell'art. 14 del D. Lgs. 150/09).	
2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni Non risulta un reporting sistematico verso l'OIV avente per oggetto, per esempio, il monitoraggio di indicatori non solo quantitativi (es. coefficienti di ritorno geografico), ma anche qualitativi (ad esempio: livello di sviluppo delle tecnologie delle aziende italiane per dominio tecnologico per *TRL – Tecnology Readness Level*) per consentire un parallelo controllo strategico su tale profilo, per quanto di competenza dell'Organismo.	**2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni** Attualmente con la nuova configurazione della macro-organizzazione dell'ente, l'attività di coordinamento amministrativo e gestionale è assegnata all'Ufficio I all'interno della Direzione generale (Ufficio di coordinamento amministrativo, supporto tecnico-gestionale alla Direzione generale), che ha il compito, tra l'altro, di coordinare e supportare metodologicamente le U.O. nell'aggiornamento dei processi e delle procedure. Ciò è apprezzato dall'OIV perché rappresenta, indubbiamente, un efficace rafforzamento di tale ambito di azione organizzativa dell'Agenzia. In conseguenza della suddetta decisione organizzativa, anche le attività di *Risk management* sono confluite, con la nuova macro-organizzazione nel I Ufficio di Coordinamento amministrativo, supporto tecnico-gestionale alla Direzione generale La funzione *Risk Management* continua quindi ad operare prevalentemente sugli obiettivi di Performance. Insieme alle attività di Risk Management si apprezza che l'Ente abbia 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 da implementare volte al rafforzamento del Sistema di controllo interno. Nel corso del 2024/2025 risultano essere stati realizzati o in corso di svolgimento: • due *audit* avente per oggetto il processo di rendicontazione PNRR; • un audit relativamente alle procedure ristrette e negoziate; • due audit la predisposizione della validazione della relazione sulla performance a cura dell'OIV.

- **Analisi e raccomandazioni OIV**

Controllo strategico

- **Sistematica reportistica all'OIV sui risultati strategici rispetto a Indirizzi ed obiettivi strategici.**

  Si sottopone, anche quest'anno, all'attenzione dell'Ente la necessità di supportare l'OIV fornendogli un apporto informativo e tecnico di reportistica (del tutto analogo a quello ottimale in corso fornito dal Controllo di gestione sulla Performance) di dettaglio sulle varie attività strategiche ed anche sulla, 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*.

- **Costruzione di un cruscotto strategico**

  Si raccomanda, inoltre, di procedere con la predisposizione di una piattaforma informatica con eventuale "cruscotto strategico" (quindi di impalcatura infrastruttura tecnologica) per la sistematizzazione ed il monitoraggio di tali adempimenti, che all'OIV non risulterebbe esistente.

Controllo del Valore Pubblico

- **Una cabina di regia sul Valore Pubblico**

In relazione all'ampiamento delle aree di PIAO è necessario migliorare lo sviluppo di Controllo e Monitoraggio inerente al *Valore pubblico*. L'Organismo prende comunque atto dell'elevato ed efficace sforzo specialistico sviluppato in questo campo dal SCG (II Servizio Controllo di gestione e rendicontazione) nella definizione del VP dell'Agenzia, attività evidentemente basilare alla costruzione di un compiuto Controllo sul tema.

Prende altresì atto, sempre su questa materia, dei rapporti tenuti dal SCG in ambito CODIGER che aggiungono stimoli al lavoro già sviluppato da SCG.

- **Piattaforma informatica anche relativa a VP**

Bisogna pure continuare a monitorare lo sviluppo e l'integrazione del sistema informatizzato rispetto al Valore pubblico.

Controllo delle Performance

Il modello organizzativo risulta essersi consolidato nel tempo, per questo si consiglia un'attività di verifica e periodica analisi di adeguatezza in termini di funzionamento e quindi di efficacia del sistema complessivo.

4 Scheda di 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 Processo di 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 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale	**1.Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale** Nel Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente è presente, come tema, un 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 (linee) strategiche e degli *outcome* Consolidare e mettere a sistema il processo di definizione degli *outcome* (associati alle aree strategiche). In tal senso occorre migliorare nella Pianificazione strategica, considerando ed includendo, come snodo centrale, nel processo di Pianificazione tra Deliberazione della Strategia e Programmazione operativa della Performance, proprio una precisa individuazione del *Valore pubblico*, dando ampio spazio, in tale ambito, alle esigenze e alle 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, con centralità del Valore Pubblico** Si continua a constatare un collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli previsti del Ciclo della Performance. Infatti, è in atto sulle linee strategiche uno stretto collegamento tra gli obiettivi strategici dell'ente previsti nel DVSS e DSPSN e quelli nel Ciclo della performance. **3. La funzionalità organizzativa del collegamento** Tale diretto collegamento nasce anche dal proficuo dialogo continuo e collaborazione (Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione) con i Responsabili di struttura direttamente e/o attraverso la rete dei Referenti (anche grazie alla nuova macro-organizzazione).
	4. Attuazione nel Ciclo Performance Il processo di traslazione tra Pianificazione e Programmazione si presenta fluido ed efficace. Peraltro, da anni, il processo presenta un importante rafforzamento presidio metodologico nel gruppo interfunzionale di lavoro rappresentato dalla *Cabina di Regia per il PIAO*. A questo gruppo partecipa, in chiave puramente metodologica e non nel merito delle scelte di contenuto, anche questo OIV.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV invita a continuare a prestare sempre grande attenzione ai seguenti temi:

- **Mantenere/rafforzare al massimo l'allineamento tra PIAO (dando particolare ed approfondito spazio al *Valore pubblico*) rispetto documenti strategici**;
- **Dare evidenza maggiore e più chiara, nel documento, del legame della Programmazione operativa rispetto agli indirizzi strategici del CdA**, anche in modo da rendere ciò ancora più evidente agli stakeholder;
- **riverificare, nei contenuti del PIAO, quelli inerenti alla Performance individuale**, alla luce delle dinamiche organizzative di questi anni e, particolarmente, delle esigenze emergenti di ulteriore modernizzazione organizzativa e di sistemi dalla "Legge Spazio";
- **Pervasività degli stakeholder**
  Tenere in adeguato conto degli impatti sul contesto socioeconomico, sviluppando (a parte quanto detto e quanto si dirà) con gli stakeholder esterni ed interni, un processo di costruzione del PIAO che si ispiri, pervasivamente, alla loro partecipazione il più possibile diffusa ed articolata.

3.1 Programmazione operativa

- **Premessa**

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

- **Oggetti di monitoraggio e valutazione**

L'Organismo non ha in materia di documento di Programmazione (sotto sezione *Performance*) diretti e specifici compiti né di validazione né di valutazione vera e propria della parte in esame del documento in sé, tuttavia, qui, nel generale compito di monitoraggio/valutazione dei processi del Ciclo, approfondisce i seguenti profili di processo:

- 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 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Sviluppare (sia per Valore pubblico sia per Performance), laddove possibile, pratiche di definizione di target sulla base di valori di riferimento che derivino 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).	Si sottolinea che, come citato in diversi punti della Relazione sulla Performance 2024, l'ASI ha subito un cambio macro-organizzativo intervenuto nel corso del 2024 che ha comportato una radicale ristrutturazione dell'ASI e di conseguenza anche il riallineamento degli obiettivi in corso d'anno.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si suggerisce, come detto sopra, 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 continuare ad accrescere, con il contributo di tutti (dai *controller* agli utilizzatori delle informazioni da essi provenienti, quindi il Management), all'interno dell'Organizzazione, il circuito

informativo "virtuoso" verso il mantenimento dell'attuale livello di adeguatezza e per il miglioramento organizzativo nascente dal Ciclo della Performance.
Su questo l'OIV, anche per il tramite della STP, intende essere ancora presente sapendo di avere nella Direzione generale, nella Direzione risorse Umane e nel Coordinamento dei Controlli e, a suo interno, il 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*.

3.2 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 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. Definizione degli obiettivi Si rimanda alle considerazioni già espresse in precedenza. Si sottolinea la necessità di curare il processo considerando il prossimo inserimento valutativo di ulteriore popolazione lavorativa in tale processo	**1. Processo di monitoraggio e reporting** Risultano essere assegnati obiettivi, in riferimento al PIAO 2023-2025 e nel PIAO 2024-2026, alle strutture organizzative fino al terzo livello gerarchico rimanendo escluso il quarto livello. Si prende atto che tuttavia sviluppi di ambito valutativo saranno in realizzazione nel prossimo Ciclo 2026-2028. *Monitoraggio intermedio* Pienamente realizzato con l'assistenza fattiva e collaborativa del Controllo di Gestione; Restano i limiti detti di congruenza per determinato personale dell'Agenzia; *Valutazione finale dei risultati* Pienamente realizzato, con l'assistenza fattiva e collaborativa del SCG. Ciò con i limiti detti di applicazione a determinato personale dell'Agenzia.

3.3 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 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. **Definizione degli obiettivi** L'OIV sottolinea la necessità di curare il processo considerando il prossimo inserimento valutativo di ulteriore popolazione lavorativa (in specie, responsabili di Ufficio e di Servizi, come "oggetto valutativo" in tale processo. Si rileva nel 2024 (ma le cause sono esogene rispetto ad ASI, poiché una carenza d'attuazione del D. lgs. 150/2009) una parziale carenza in ordine all'assegnazione di obiettivi individuali alle figure apicali di Tecnologi e Ricercatori. **2. Valutazione finale dei risultati** Conseguentemente a quanto detto in precedenza si rileva che la valutazione della performance individuale 2024 (per cause indipendenti dall'ASI) continua a presentare carenze specie in ordine alle figure compresi i ruoli apicali di Tecnologi e Ricercatori.	**1. Processo di monitoraggio e reporting** Il 2024 è stato caratterizzato da attività di consolidamento e manutenzione sul tema qui in oggetto. Nel corso del 2024 attraverso il PAIO 2024-2026 sono stati definiti i comportamenti mediante i quali verranno valutati i dipendenti dei livelli IV-VIII. Tali comportamenti sono differenziati in relazione al ruolo organizzativo svolto dal dipendente. Per il 2025 e il 2026 è stato previsto una graduale applicazione della misurazione e valutazione della performance individuale, prima per Direttori di struttura (strutture non dirigenziali) e poi nel 2026 per i responsabili di Ufficio e di Servizi.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

➢ Rispetto alla situazione rilevata nel Ciclo 2024, migliorare l'*engagement* di Tecnologi e Ricercatori

Si raccomanda di rimediare, per come possibile da parte dell'Agenzia, alle carenze rispetto all'*engagement* (in relazione pure agli effetti sul loro Sistema Premiante) di figure apicali di Tecnologi e Ricercatori in modo tale coinvolgere, pienamente, tali categorie di dipendenti.

3.4 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 2024	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. **Processo di monitoraggio e reporting** L'OIV suggerisce, come in passato, che nei prossimi "Cicli della Performance" si continui a dare attenzione alla realizzazione delle seguenti azioni: ➢ Migliore cura nella definizione degli obiettivi in fase inziale di definizione per non caricare il Ciclo, a seguito del monitoraggio, di rimodulazioni derivanti da una non compiuta attenzione in fase di definizione iniziale degli obiettivi; ➢ <u>individuazione delle azioni, fattibilità e valutazione dei rischi in fase di formulazione delle azioni, indicatori e target;</u> ➢ 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 che ASI presta particolare attenzione sulla facilità di utilizzo e di interazione dei sistemi gestionali informatici, sulla lettura e comprensibilità, sulla tempestività delle informazioni contenute nel *reporting*; • sulla interoperabilità tra i diversi sistemi gestionali per creare sinergia e limitare *data entry* ridondanti. Si consiglia, vivamente, che il Bilancio sociale (in forma e con modalità di realizzazione, complessivamente più snelle) sia reso annuale,	**2. Processo di monitoraggio e reporting** In fase di assegnazione degli obiettivi viene effettuata l'analisi per valutare la loro fattibilità per effetto della negoziazione tra i responsabili delle strutture organizzative, l'amministrazione e il personale. Tuttavia, si continua a riscontrare in fase di monitoraggio intermedio che, in taluni pur limitati ambiti organizzativi, vengono fatte richieste di rimodulazione di obiettivi che non derivano da fatti nuovi ed imprevisti, verificatisi in corso di Performance, ma da una definizione iniziale degli stessi obiettivi non del tutto attenta. Attualmente il Sistema incentiva la comunicazione tempestiva di eventi esogeni e/o endogeni che possono compromettere la realizzazione degli obiettivi. Il Controllo di gestione svolge attività di sensibilizzazione. Il sistema StrategicPA in uso in ASI consente il monitoraggio degli obiettivi al management all'OIV.

così valorizzando il contributo valutativo in senso lato degli stakeholder, e ne vengano tratte congrue conseguenze organizzative e gestionali anche in ordine alla Performance	

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

➢ **Realizzazione delle azioni di cui alla precedente colonna a sinistra**

➢ **Bilancio sociale annuale**

Si raccomanda di proseguire (ma con periodicità annuale) nell'attività di redazione del Bilancio sociale, ovviamente affinando ulteriormente la metodologia per rendere lo strumento (nelle fonti, nelle informazioni e negli strumenti) sempre più affidabile e legato all'"attualità organizzativa" dell'Agenzia.

➢ **Perfezionare, rispetto al 2024, la mappatura degli *stakeholder***

Si ribadisce, inoltre (quanto già segnalato in anni scorsi), di aggiornare ed affinare sempre più la mappatura degli *stakeholder* (anche tenendo presente non solamente la Legge n. 7 del 2018[2], ma anche le prossime "implicazioni" derivanti dalla nuova Legge Spazio) al fine di sviluppare/consolidare 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, "a valle "della mappatura sono svolte in varie altre parti di questo documento.

3.5 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 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
Il quadro complessivo in materia risulta ricchissimo di iniziative.	In generale, la misurazione della performance organizzativa di ASI, conformemente al Sistema vigente, prevede l'individuazione di obiettivi legati alla mission di ente e obiettivi di natura trasversale di

[2] 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".

Il suggerimento per quanto riguarda Parità di genere e Benessere Organizzativo è quello di ascoltare/accogliere quanto più possibile le proposte dei CUG, che rappresenta un rilevante oggetto esponenziale di stakeholder interni e di presidio. In specifico si consiglia di: ➢ continuare a "fertilizzare" all'interno della struttura organizzativa, attraverso la Performance Organizzativa, logiche e sentimenti di eguaglianza; ➢ particolare attenzione va sempre data alla lotta alle discriminazioni indirette e comunque occulte ➢ particolare cura va rivolta sempre alle donne, che continuano ad essere socialmente e loro malgrado (lo riscontrano i dati, ad esempio, sulle richieste di part-time rispetto agli uomini, sul numero delle dirigenti) soggette a vincoli e a discriminazioni; ➢ particolare cura specifica va rivolta, in sede lavorativa, alle ulteriori categorie di *LGBTIQ+*	carattere gestionale, ivi compresa la prevenzione della corruzione. Tra gli obiettivi di maggior rilievo che contribuiscono alla misurazione della performance organizzativa, si evidenzia la presenza di obiettivi legati a progetti finanziati con fondi PNRR e derivanti dall'Accordo ASI-Presidenza del Consiglio dei Ministri. Tra gli obiettivi rientrano anche quelli relativi a: ➢ Valutazioni da parte degli stakeholder interni su alcuni servizi erogati dall'ASI (i.e.: formazione, sussidi, etc.); ➢ iniziative di coinvolgimento degli stakeholder esterni mediante attività specifiche di interesse di quest'ultimo (es.: organizzazione di *info day*, iniziative per l'internazionalizzazione del comparto industriale). Si prende atto che tali elementi contribuiscono alla misurazione della performance organizzativa, dato il contesto e sulla base di quanto indicato dall'art. 19 bis del D. Lgs.150 del 2009. Nel corso del 2024 si è ulteriormente 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. Si vogliono inoltre evidenziare le attività formative in merito al processo deputato alla misurazione e valutazione delle prestazioni dell'Ente, delle sue strutture organizzative e delle prestazioni individuali. In particolare, attraverso la piattaforma SYLLABUS, il personale è stato invitato a partecipare alla fruizione di alcuni corsi obbligatori: ➢ "*Il lavoro agile nella PA*" ➢ "*La cultura del rispetto*" ➢ "*Consapevolezza della Cybersecurity*" ➢ "*La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa",*

	quale contributo richiesto al singolo dipendente. Ciò in attuazione della Direttiva della Funzione pubblica dello scorso gennaio che, tra le altre, evidenzia come i corsi di formazione concorrono al raggiungimento dell'obiettivo formativo per tutti i dipendenti pubblici di almeno 40 ore annue, rappresentando al tempo stesso il raggiungimento dell'obiettivo di migliorare la "performance gestionale e l'azione amministrativa". Infatti, anche la formazione costituisce uno strumento essenziale al miglioramento della performance individuale sia in termini di accrescimento di competenze che di valorizzazione, contribuendo a realizzare il conseguimento della Performance complessiva dell'organizzazione. Ancora si prende atto, inoltre, che molti elementi di Benessere Organizzativo e di Parità di Genere sono stati "instillati" nella Performance Organizzativa. Infatti, nel corso del 2024 è stata predisposta un'indagine sul benessere organizzativo, attraverso un questionario che è stato sottoposto ai dipendenti e che viene periodicamente proposto dall'ASI in collaborazione con il CUG con la finalità di identificare, relativamente al benessere e alla produttività del personale e alle dinamiche di leadership, eventuali aree di criticità verso le quali proporre azioni di miglioramento. I risultati dell'indagine sono stati analizzati e presentati dal CUG. Dai dati raccolti dall'indagine 2024 è stata elaborata la predisposizione del Piano di Miglioramento del Benessere Organizzativo. Tale Piano è stato elaborato nel corso del 2025. Allo stato attuale, si dà riscontro che, per quanto riguarda il Piano di Miglioramento sul benessere organizzativo emesso nel 2025, una delle azioni contenute nel Piano riguarda la creazione di una cabina di regia sul benessere organizzativo con il fine di programmare, monitorare e verificare le attività volte al miglioramento del benessere organizzativo (pianificazione delle azioni da svolgere nell'anno, responsabile di ogni azione, tempistiche, modalità, etc.); Inoltre, si è previsto di:

	- collaborare con il Comitato Unico di Garanzia e con le altre strutture interne per prevenire e contrastare ogni forma di violenza morale o psichica nonché per promuovere il benessere organizzativo, la parità di genere, le pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione; - promuovere e monitorare l'attuazione delle attività previste dal GEP 2025-2027 e di quelle nel PAP inserite nel PIAO 2025-2027 approvato con delibera n. 1/2025 del 31/1/2025; - coordinare eventuali interventi in materia di benessere organizzativo con quelli di competenza del SSL - RSPP e Sicurezza Luoghi Lavoro, del Disability Manager, del Gender Equality Officer o di altre strutture/professionalità con competenze specifiche che impattano sul benessere organizzativo; - coordinare la rilevazione annuale del benessere organizzativo secondo le tempistiche previste dal PAP, che consentono di analizzare i risultati della rilevazione ed elaborare proposte di intervento sulle aree di criticità emergenti da realizzarsi nell'anno 2025; - promuovere la distribuzione ottimale del lavoro e l'efficienza operativa ed organizzativa anche mediante la valutazione e la realizzazione di specifiche iniziative a tal fine, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitalizzati. Inoltre, in recepimento delle raccomandazioni ricevute con la relazione sul funzionamento dell'anno precedente si riscontra che nel 2025 è stato redatto il Codice di Condotta dell'ASI e la nomina di un Consigliere/a di fiducia. Particolarmente encomiabile è il fattivo inserimento di persone con disabilità e le attività di integrazione organizzativa delle loro energie lavorative messe in atto dall'Agenzia.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**
  - **Accrescere, sistematizzando il contributo degli Stakeholder, la Valutazione partecipativa della Performance organizzativa**

Come si ripete a più riprese in questo documento, perché lo si considera profilo fondante dell'azione organizzativa dell'ASI, l''OIV consiglia, ai fini ulteriori e specifici del raccordo con il Ciclo annuale di Misurazione e di Valutazione della Performance specie organizzativa (art. 19 bis del D. lgs. 150 del 2009), di rilevare ogni anno la percezione dei/lle dipendenti sulla *people satisfaction* e sulla loro soddisfazione rispetto all'erogazione dei servizi interni, somministrando annualmente a tutti i dipendenti un questionario, che sia, in termini di modalità:

- assolutamente anonimo;
- limitato nel numero delle domande (al massimo 15 domande, poste al massimo in due pagine);
- focalizzato su item selettivi rispetto alla generale condizione;
- basato su domande valutative sintetiche (che colgano i principali fattori-chiave congrui di analisi);
- inequivoco, quindi estremamente curato nella formulazione delle domande/affermazioni contenute;
- facile da somministrare (richieda al massimo 10-15 minuti);
- semplice da elaborare nei risultati;
- mirato nei temi, come minimo, ad esempio su: gestione della leadership da parte del superiore diretto e di quello indiretto, sul clima all'interno dell'Ufficio e della Direzione (o altra tipologia di struttura complessa), sul clima con i colleghi (extra unità di appartenenza) di Agenzia,
- con risultati resi in percentuale domanda per domanda e per aggregati di domande,

facile e rapido da elaborare.
In questo senso l'OIV procederà a breve alla pubblicazione di un documento atto ad abilitare ulteriori profili di valutazione partecipativa.

- **Parità di genere e Benessere Organizzativo: ascoltare/accogliere quanto più possibile le proposte dei CUG** (come già detto);
- **Perfomance organizzativa: sempre maggiore spazio alle azioni positive sullo stakeholder interno.**

Si raccomanda di continuare l'implementazione, all'interno della Performance Organizzativa, delle 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 e su quella individuale. 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, specie in direzione dell'eliminazione di eventuali profili di discriminazione (ancora non individuati) specie indiretta.

- **Estensione "Labodif" a più destinatari**

Si consiglia di estendere l'iniziativa del corso "Labodif" ad una platea più ampia di destinatari e di non limitarsi ai responsabili. Ciò in quanto è necessaria la più ampia diffusione e sensibilizzazione verso i temi che sono stati trattati in quel corso.

3.6 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 raccomandazioni**

Aree di miglioramento 2024 (area di debolezza)	**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 relativamente a Ricercatori e a Tecnologi, l'Organismo continua a rilevare (cfr. pure colonna a fianco), anno dopo anno, a stigmatizzare la situazione di "stallo normativo" rappresentata (si precisa ancora una volta per cause esogene al Management dell'Agenzia ed in specie a Direttore Generale e Direttore Risorse umane) dalla disapplicazione a Ricercatori e Tecnologi del D. lgs. 150/2009 (anche nella parte inerente al Sistema Premiante) e un aggiramento di principi, in ordine alla Pubblica Amministrazione, anche di rilevanza costituzionale. Ciò viene visto quindi qui come profilo di miglioramento del *Management* oltre che, come profili di ineludibili, Trasparenza e di *Accountability* 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 fattiva di *compliance* e di	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 esogene al Management dall'Agenzia), specie in ordine alle conseguenze derivabili dal Sistema Premiante . 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. 150/2009 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 perpetuato senza che alcun soggetto istituzionale intervenga a cambiare il quadro di "stallo" attuale. Il Direttore Generale e i Dirigenti Amministrativi sono valutati su obiettivi di risultato fissati annualmente. Si evidenza che, secondo le informazioni ricevute dall'OIV, l'Agenzia ha comunque previsto nel 2025 l'assegnazione di obiettivi individuali (e quindi la relativa valutazione) ai Direttori non appartenenti ai ruoli dirigenziali. Mentre per il 2026 è pianificata anche l'assegnazione di obiettivi individuali (e quindi la relativa

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.	valutazione) anche ai responsabili di strutture di III livello di ASI (Uffici e Servizi). Nel PIAO 2024-2026, inoltre, come sopra riportato, si evidenzia che sono stati assegnati gli obiettivi di comportamento organizzativo ai dipendenti dei livelli IV – VIII. Detti comportamenti sono estratti dal dizionario delle competenze allegato al Sistema vigente.
2.Accrescimento delle competenze individuali	**2.Accrescimento delle competenze individuali** Durante il primo semestre 2024 è stato introdotto un nuovo sistema di rilevazione delle competenze del personale AOC (Analisi Organizzativa delle Competenze), secondo cui i dipendenti possono inserire tutte le proprie competenze (attività incarichi percorsi di studio, corsi di formazione, altro) che possono essere utili al fine di ottimizzare i processi organizzativi di assegnazione del personale e di rotazione degli incarichi tenendo conto delle professionalità nonché delle loro specifiche competenze e aspirazioni, ripristinando le manifestazioni di interesse verso nuovi incarichi e/o ruoli e/o posizioni organizzative e/o commissioni etc. rivolte al personale dell'Ente. L'OIV esprime, inoltre, forte apprezzamento per il progetto, 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 ed 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. Si sta pianificando il coinvolgimento anche del personale non neoassunto e comunque la condivisione, mediante piattaforma da sviluppare mediante utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, del know-how rilevato. Ad oggi al termine di ogni semestre di corso vengono fatti degli incontri finali di fine semestre con il coordinatore e Knowledge Management Officer Massimo De Angelis al fine di analizzare insieme ai neoassunti eventuali suggerimenti e condividere ragionamenti sui temi trattati motivo di scambio e approfondimento.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

➢ **Valutazione performance individuale Tecnologi e Ricercatori**

L'OIV rileva ancora più volte in questo testo (pur conscio delle difficoltà sul piano di ostacoli esterni all'Agenzia) l'unica 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 dei Ricercatori e Tecnologi, nel raccordo Sistema di Valutazione- Sistema Premiante.

➢ **OIV e Processo di Valutazione performance individuale Direttore generale**

L'OIV ritiene che, per una piena attuazione dell'art. 14 comma 4 lett. e del D. lgs. 150 del 2009 (secondo cui l'Organismo *"propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione individuale dei dirigenti di vertice* […], vale a dire del Direttore Generale) un possibile maggiore coinvolgimento di partecipazione (sia nelle regole di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sia nella procedura conseguente o *ad hoc*) su tutta la performance individuale, quindi non solo sulla valutazione degli obiettivi (come avviene già) ma anche su comportamenti/competenze organizzativi del Direttore Generale. A questo proposito l'Organismo è disponibile ad approfondire operativamente con specifica proposta l'opzione procedurale più utile e sostenibile dal punto di vista organizzativo.

➢ **Applicazione Direttiva Zangrillo 28/11/2023**

In relazione alla Direttiva Zangrillo 28/11/2023 recante "*nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*" si suggerisce di intervenire con ulteriori sviluppi di attuazione degli indirizzi là contenuti.

Si raccomanda in merito alla creazione della piattaforma per l'analisi organizzativa delle competenze di prevedere indicatori di performance rispetto ai risultati attesi (che colgano lo sviluppo delle utilità

organizzative e gestionali *in progress*) e rendere nota una reportistica sullo stato di miglioramento apportato (in termini di risultato) da tale *tool* organizzando anche delle giornate volte alla divulgazione ai dipendenti dei risultati migliorativi concreti ottenuti attraverso l'inserimento di tale piattaforma nei processi.

➢ **Estendere ai dipendenti il progetto *Space to Knowledge management***

Infine, si raccomanda di valutare di ampliare il progetto ***Space to Knowledge management*** anche ai dipendenti già presenti nell'Ente e di convogliare le conoscenze raccolte in un data base, eventualmente da condividere anche con strutture esterne all'ASI quali istituzioni scolastiche e università come iniziativa generatrice di Valore Pubblico.

3.7 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 ed esterna;
-Attuazione obblighi di trasparenza all'interno del Ciclo della Performance.

➢ **Aree di miglioramento e raccomandazioni**

Aree di miglioramento 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
1. Rendicontazione interna ed esterna: controllo strategico Come detto in precedenza, si suggerisce di migliorare le modalità di *reporting* verso l'esterno anche di carattere strategico, creando sinergia tra i sistemi e applicativi gestionali all'interno dell'Ente. Inoltre, di sviluppare modalità di reporting anche tenendo conto della rilevanza (in termini di influenza ed interesse verso le attività dell'ASI) dei diversi stakeholder.	**1. Rendicontazione interna ed esterna: controllo strategico** L'integrazione dei sistemi gestionali in atto nell'amministrazione unitamente al processo di digitalizzazione e una futura realizzazione di un annuale Bilancio sociale agevolerebbero 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 accrescere 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.	**2. Trasparenza** Sull'Ufficio del RPCT si prende atto, anche in termini di *compliance* rispetto a indirizzi ANAC, il rafforzamento organizzativo in termini di risorse umane del RPCT.

Infatti, il processo di Attestazione relativo al 2024 ed al 31 maggio 2025 ha costretto la RPCT (su forte e reiterata "pressione" di controllo dell'OIV, assistito dal Responsabile STP) ad intervenire ripetutamente affinché si sciogliessero criticità esistenti al 31 maggio 2025.	Nell'ente è presente una Rete interfunzionale per la trasparenza nominata dal RPCT che riunisce i 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. Aggiornamento dei moduli per RdA sulla intranet in relazione all'entrata in vigore del nuovo Codice degli appalti D. Lgs. 36/2023.
3. Rendicontazione Sociale In parte si è detto. Si aggiunge che sia auspicabile utilizzare annualmente le risultanze del Bilancio sociale per contribuire all'aggiornamento sugli indicatori per la rendicontazione indirizzate alla Società e agli *stakeholder* di settore. Il Bilancio Sociale potrebbe consentire la misurazione e la valutazione degli impatti attraverso indicatori specifici, collegati a macro categorie di stakeholder di riferimento, per i vari settori strategici di interesse dell'Ente.	**3. Rendicontazione Sociale**

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**
  - **Valorizzare le risultanze del Bilancio Sociale**

Si raccomanda di valutare l'opportunità di valorizzare (anche annualmente) le risultanze del Bilancio sociale per contribuire all'aggiornamento sugli indicatori per la rendicontazione indirizzate alla Società e agli *Stakeholder* di settore. Altresì si suggerisce di aggiornare al 2024 la mappatura degli *Stakeholder* (con evidenza dello *stakeholder engagement*).
Si suggerisce di valutare ulteriori informazioni di Trasparenza, rendendo ovviamente compatibile con la normativa sulla Privacy la pubblicazione o le altre forme di trasparenza che si vorranno utilizzare.

3.8 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 suggerimenti**

Aree di miglioramento 2024 (area di debolezza)	**Azioni realizzate e pianificate ad oggi** (punti di forza)
	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 stata nominata una cabina di regia al cui interno ci sono referenti di diverse strutture dell'ASI.
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. Includere tra i servizi offerti del prossimo documento "standard di qualità", anche il livello di trasparenza e la qualità dei dati pubblicati.	**2.Standard Qualità** ASI sta pianificando un'ulteriore 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) già espresse, 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:**

L'OIV esprime apprezzamento per le modalità di utilizzo delle risultanze del Ciclo della Performance per migliorare il Sistema di misurazione. Si apprezza, inoltre, la costituzione finalizzata al Ciclo 2024, di quello 2025 e, da ultimo, anche per quello 2026, della *Cabina di regia per la predisposizione del PIAO*.

➢ **Miglioramento delle modalità per il coinvolgimento degli *stakeholder*, anche in relazione alla L. 13 giugno 2025 n. 89**

Si raccomanda il 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 compiuto coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di valutazione, anche alla luce della nuova riforma sulle attività spaziali (L. 13 giugno 2025, n. 89) che regola le attività spaziali, sia per operatori privati che per quelli italiani all'estero. La legge crea un sistema di autorizzazione per le attività spaziali, ivi compresi lancio, gestione e dismissione dei satelliti.
In ordine alla tematica qui in esame ulteriori considerazioni saranno svolte successivamente in sede di profili conclusivi di questa Relazione.

5 Profili conclusivi di analisi e di suggerimento

Nel quadro sia della distinzione dei ruoli previsti dal D. Lgs. n. 150/2009 (come ulteriormente chiarita dalle Linee Guida di ANVUR e del DFP) che vede questo Organismo, principalmente, come *controller* sulla Performance (e più recentemente del Valore Pubblico) sia delle logiche di azione prescelte ed adottate dall'attuale titolare di ruolo (che interpreta il ruolo di controller anche come "ruolo proattivo"), questo OIV vuole integrare il presente documento con profili ulteriori, talora anche rispetto a temi già richiamati.
Lo scopo è quello di individuare aspetti che possano (una volta che siano analizzati, valutati, ed eventualmente, integrati allo scopo dalla Presidenza, dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione Generale) essere presi in considerazione dall'Agenzia per rafforzare la "capacità organizzativa" di realizzazione delle *Performance* della stessa. Ciò, come detto, in aggiunta a quanto già evidenziato in precedenza nei "Suggerimenti" e nelle "Raccomandazioni" già espressi.

5.1 Valore Pubblico

ASI ha creato e sta implementato il proprio *Valore Pubblico* e, secondo questo OIV, lo ha fatto, proseguendo *in progress* durante il Ciclo 2024 ed il Ciclo 2025, con modalità molto appropriate in termini d'innovazione, di efficacia e di efficienza, definendo sempre meglio di anno in anno, i profili di impatto della propria "*core activity*". In sintesi, secondo questo OIV, l'ASI sta gradatamente, ma adeguatamente, continuando a realizzare la "*rivoluzione organizzativa*" rappresentata dal Valore Pubblico. Ciò è merito dell'intera ASI e, in modo più specifico (in termini di ideazione tecnica e supporto all'OIV) del I Servizio Coordinamento Amministrativo gestionale e del II Servizio Controllo di gestione (SGC - UCA) che, rispettivamente negli ambiti di loro pertinenza, stanno svolgendo in modo eccellente fruttuosi scambi informativi con l'OIV e a livello di tavolo sul VP del CODIGER.

In questi anni l'OIV, in stretto rapporto con la Struttura Tecnica Permanente di supporto, si è "speso" molto anche in ASI, a far cogliere il senso e l'utilità organizzativa del VP e prende atto con apprezzamento della modalità con cui l'implementazione di tale nuova impostazione si sta compiendo nell'Agenzia.

Suggerimenti:
Si tratta di continuare a procedere con la stessa mentalità organizzativa di innovazione/implementazione di questi ultimi anni lungo il percorso di implementazione. In questo quadro si consiglia di **continuare, di anno in anno, a :**

- **rendere sempre più il VP come "asse portante" ("a valle" della fase di definizione strategica) della Programmazione operativa degli obiettivi;**
- **affinare ulteriormente, dal punto di vista tecnico, la nozione di Valore Pubblico, il suo perimetro complessivo, facendo emergere, sempre più nitidamente, gli specifici ambiti di Benessere su cui ASI intende produrre e poi produce impatto positivo;**
- **migliorare la strumentazione tecnica, sia "a monte" del processo organizzativo, con una definizione *in progress* degli impatti, sia "a valle", con una misurazione sempre più puntuale degli stessi impatti prodotti;**
- **implementare la tensione operativa atte a realizzare Valore Pubblico.**

5.2 Ciclo della Performance 2024

La valutazione di sintesi del Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ASI è, nel complesso, la seguente:

- il processo organizzativo (in termini di sequenza, singole fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale, secondo questo OIV, alle esigenze del Ciclo della Performance. Tuttavia, alcuni degli attori (in specie, Management intermedio e la parte più "a valle" dell'Organizzazione interna) devono essere maggiormente coinvolti ed in modo più consapevole alle varie fasi del Ciclo stesso, anche in termini di misurazione e valutazione, con obiettivi e risultati, delle loro performance individuali;
- il Sistema come documento e come insieme di regole, di soggetti, di strumenti finalizzati alla realizzazione della Performance è stato elaborato ed applicato in modo tale da essere, sostanzialmente, conforme alla normativa vigente, coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli interni e del Ciclo della Performance (pur sensibilizzando a tenere presenti le minoritarie criticità e i suggerimenti menzionati) e dimensionato alle esigenze organizzative dell'Agenzia;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in senso stretto è stato elaborato in modo coerente anche per quanto riguarda gli aspetti legati alla Trasparenza;
- il Ciclo della performance 2024, inteso come processo organizzativo, risulta essere stato svolto in modo sostanzialmente adeguato. Rimangono vari profili di eccellenza, rappresentati ad esempio:
  - dall'accurata fase iniziale di definizione del PIAO e, in particolare, della sottosezione Performance, che ha visto anche la creazione (come peraltro auspicato da questo OIV, anche in base a quanto richiesto, ad ogni Amministrazione, dal Dipartimento della Funzione Pubblica) di un gruppo interfunzionale *ad hoc*, denominato *Cabina di Regia per la predisposizione del PIAO*, comprendente un vasto e variegato quadro di competenze);
  - dalla minuziosa fase di monitoraggio intermedio;
  - dalla fase finale di consuntivazione espressa, poi, nella Relazione della Performance.

Naturalmente l'OIV non ha mai mancato, durante il Ciclo, di sensibilizzare e di motivare verso ulteriore innovazione nei sotto-processi e nella documentazione del Ciclo.

Ulteriori considerazioni dell'Organismo di miglioramento dei processi organizzativi, rispetto a quelle espresse nella parte precedente di questo documento, e pur sempre inerenti al Ciclo, sono presenti nei seguenti atti OIV, disponibili presso gli uffici della STP:

- Carte di lavoro sulla Validazione ("*Carte di lavoro dell'OIV sulla validazione della relazione sulla performance dell'agenzia spaziale italiana relativamente all'annualità 2024)*;
- Atto di monitoraggio (vale a dire la *Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione sul monitoraggio intermedio delle Performance del PIAO 2025 di ASI nei profili di competenza dell'Organismo)*.

In sintesi, si constata un elevato grado di attuazione del Ciclo alla luce delle norme e delle Linee Guida in materia, pur ponendosi, da parte dell'OIV, vari profili di suggerimento rispondenti ad una logica organizzativa di "miglioramento continuo" che sono stati in gran parte evidenziati in precedenza e che, nel seguito, vengono integrati.

5.3 Iniziative di Trasparenza sulla Performance

Prescindendo qui dalla Trasparenza amministrativa in senso stretto, che ha il suo campo di prescrizioni nel D. Lgs. 33/2012, l'OIV intende qui riproporre un'idea già evidenziata negli anni scorsi riguardante la Trasparenza su Strategia, Valore pubblico e Performance.

Suggerimenti
In questo senso si ripropone l'utilità organizzativa di una specifica comunicazione (collettiva) inerente quei temi, anche attraverso eventi interni e/o esterni, nel 2025. In particolare, si propone:

- **a fine Ciclo 2025 (quindi ad esempio ai primi di luglio 2026, subito dopo la Validazione della Relazione) una Giornata sulla Trasparenza** (questa ultima non intesa nel senso strettamente amministrativo, di cui al D. lgs. 33/2013) consistente nella rendicontazione su Valore pubblico creato nel 2025 e della Performance realizzata nel 2025;
- **ad inizio Ciclo 2026** (quindi ad esempio a febbraio 2026), **una "Giornata sulla Trasparenza del Valore pubblico e della Performance 2026 dell'ASI**", che peraltro potrebbe consistere, ad esempio, in una mezza giornata di comunicazione su Valore pubblico da realizzare nel 2025 e su obiettivi strategici ed obiettivi operativi da perseguire nel 2025. Tale giornata potrebbe coinvolgere come relatori della comunicazione oltre ai Manager dell'Agenzia anche Posizioni Organizzative.

Tali iniziative, oltre a poter divenire occasione di trasparenza più sostanziale verso l'interno e/o l'esterno dell'ASI, potrebbero rappresentare momenti crescita dell'identità organizzativa, oltre che di socializzazione interna rivolta ai dipendenti su Strategia/Valore Pubblico/Performance complessivi dell'ASI.

5.4 Miglioramenti di specifici processi organizzativi di reporting

Inoltre, ulteriori miglioramenti organizzativi e tecnici potrebbero riguardare i temi che seguono.

- **Reporting strategico verso l'OIV**

In tale ambito organizzativo si consiglia di migliorare la sotto-Funzione tecnica inerente al Reporting strategico nei confronti dell'OIV.

a. Appare, infatti, essenziale creare/rafforzare e/o semplicemente "vitalizzare" e/o, nella struttura organizzativa complessiva dell'ASI, indirizzare un Reporting strategico verso l'OIV (esito operativo rispetto alla Pianificazione strategica) per potere fare adempiere, a quest'ultimo, quanto previsto dall'art. 14 del D. lgs. 150/2009.
   Ciò consentirebbe, all'OIV, di ricevere, direttamente o per il tramite della STP, **supporto di informazioni/dati puntuali ed utili a poter svolgere adeguatamente il proprio Controllo Strategico**. Infatti, in carenza di tale infra-struttura organizzativa di supporto, l'OIV, finora, ha potuto svolgere (e solamente grazie alla supplenza organizzativa, in seno all'ASI, della STP) una sommaria opera di Controllo Strategico che è stata più che altro di natura qualitativa e molto aggregata.

- **Rilevazioni e reporting sugli *Stakeholder* interni**

Rispetto agli *stakeholder* interni, l'Agenzia opera su diversi fronti, che vanno dalle indagini sulla qualità degli strumenti informativi e amministrativi messi a disposizione del personale, alla qualità della formazione pianificata ed erogata, alla raccolta di informazioni sulle competenze professionali attraverso specifici percorsi. Le indagini sono svolte (nel rispetto della privacy) spesso su specifici servizi erogati. Tali profili sono stati positivamente presi in considerazione da questo OIV in precedenti analisi [3].
Sono svolte poi con cadenza non annuale anche analisi sul benessere organizzativo inerente al complesso della popolazione lavorativa dell'ASI. Tutto ciò è utile e significativo.

Suggerimenti

- ***Reporting* annuale in materia che sia funzionale ad alimentare la Valutazione delle Performance delle valutazioni provenienti dagli stakeholder interni**

Occorre organizzare, sistematizzare, integrare da parte della struttura organizzativa interna e rendere disponibile all'OIV un *reporting* annuale in materia che sia funzionale ad alimentare la Valutazione delle Performance delle valutazioni provenienti dagli stakeholder interni. In tal senso occorre creare un reporting aggregato che:

- (per fare un primo esempio) dia conto, in termini di Misurazione, del grado di soddisfazione lavorativa delle/i dipendenti;
- (per fare un ulteriore esempio) fornisca informazioni in chiave aggregata sulla soddisfazione riguardante l'erogazione dei servizi interni (che quindi rappresenta, di fatto, una valutazione "tra pari");
- (per fare un terzo esempio) metta a disposizione, in termini qualitativi e quantitativi, anche utili informazioni sulla valutazione (valutazione "dal basso" dell'Organizzazione dell'ASI) della *leadership* posta in essere da Direttore e da Dirigenti e, in genere, da ruoli di Responsabili.

L'OIV sensibilizza nuovamente in tal senso affinché, con cadenza annuale ma snella nella strumentazione da utilizzare, si consenta all'Agenzia nel suo complesso e all'OIV di ragionare sistematicamente sulla principale risorsa della Performance e si sviluppino profili di sviluppo inerenti alla Valutazione delle Performance.
In questi ambiti, l'OIV, da parte sua, sensibilizzerà (rispetto al passato quando lo ha fatto verbalmente in riunioni interne di lavoro) con specifico documento sulle modalità, insieme con la propria STP, i principali soggetti gestionali/professionali interni (Direttore Generale, Dirigente Coordinamento Amministrativo,

[3] Cfr. ad esempio a pag. 2 delle "*Carte di lavoro dell'OIV sulla validazione della relazione sulla performance dell'Agenzia Spaziale Italiana relativamente all'annualità 2023*" del 27 giugno 2024 (documento disponibile presso gli uffici della STP) ove si prende atto che: " *Sono state condotte diverse indagini volte alla verifica del sul grado di soddisfazione degli utenti per: o il lavoro agile (pag.46); o corsi di formazione svolti durante l'anno (pag. 49) o dipendenti che hanno richiesto la consulenza previdenziale (pag. 51) o dipendenti che hanno richiesto consulenza e assistenza su benefici sociali e assistenziali (pag . 51) o questionario sui servizi di service desk e INTRANET (pag. 52) o test di gradimento Space to knowledge management per neoassunti (pag.50) Il processo di rilevazione del grado dì soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati è coerente con quanto previsto dal Sistema e/o dalla normativa vigente. La Relazione rappresenta gli esiti di tale rilevazione in forma chiara e comprensibile: descrive il processo con cui si è data attuazione al coinvolgimento dei cittadini/utenti finali e come tali informazioni sono state utilizzate dall'amministrazione".*

Direzione Risorse umane, Presidente CUG) ad iniziative che, nel 2025, in modo che essi migliorino attraverso strumenti funzionali a consentire una valutazione partecipativa degli *stakeholder* interni.

5.5 Lotta alle discriminazioni, promozione delle Pari opportunità (ed implicitamente del Benessere Organizzativo)

A parte quanto già detto, si approfondisce qui il GEP. Infatti è stato emanato il nuovo GEP https://www.asi.it/wp-content/uploads/2025/01/2024_12_20-DEL-218-Adozione-Gender-Equality-Plan-GEP-2025-2027.pdf , con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 218/2024. Con cui sono state identificate le principali Aree tematiche di intervento cui dedicare specifiche misure strategiche.

Suggerimenti

- **Ampliare e dettagliare meglio tutti gli ambiti di intervento**

  Per quanto riguarda il GEP si suggerisce di ampliare e dettagliare meglio tutti gli ambiti di intervento che si intendono realizzare e, fondamentale, procedere a monitorare lo stato di attuazione e le prese in carico da parte delle strutture competenti volte alla realizzazione dei punti inseriti nel documento. Eventualmente anche con una revisione per meglio descrivere le singole fasi di sviluppo delle azioni contenute nel GEP.

  Al fine di garantire un'efficace implementazione del Gender Equality Plan, si raccomanda di procedere con un ampliamento e una maggiore articolazione di tutti gli ambiti di intervento previsti. È essenziale che ciascuna area tematica venga descritta in modo approfondito, evidenziando, ad esempio:

  - Gli obiettivi specifici da raggiungere;
  - Le azioni concrete da intraprendere;
  - Le tempistiche previste per ciascuna fase;
  - Le strutture responsabili dell'attuazione;
  - Gli indicatori di monitoraggio per valutare l'efficacia delle misure adottate.

  In particolare, si sottolinea l'importanza di attivare un sistema di monitoraggio continuo dello stato di attuazione del GEP, con report periodici che documentino:

  - Il grado di avanzamento delle azioni;
  - Le eventuali criticità riscontrate;
  - Le prese in carico da parte delle strutture competenti;
  - Le azioni correttive intraprese.

- **Revisione strutturata del documento GEP**

  A tal fine, si propone di effettuare una revisione strutturata del documento GEP, finalizzata a descrivere, pianificare e programmare in modo chiaro e sistematico le singole fasi di sviluppo delle azioni, includendo:

  1. Una mappatura dettagliata delle iniziative già avviate e di quelle pianificate;
  2. Un cronoprogramma aggiornato delle attività;
  3. Una scheda di sintesi per ciascun intervento, con obiettivi, risorse, attori coinvolti e modalità di verifica.

Questa revisione permetterà non solo una maggiore trasparenza e tracciabilità del processo, ma anche una più efficace comunicazione interna ed esterna, favorendo il coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate.

- Si suggerisce uno spazio adeguato di indagine sulla lotta ad ogni discriminazione indirette sul lavoro.
- Si consiglia di cominciare ad intraprendere il percorso organizzativo e tecnico verso la Certificazione di Qualità in materia.

5.6 Rilevazioni e reporting sugli Stakeholder esterni

Su tali *stakeholder* (operatori economici, amministrazioni pubbliche, enti di ricerca, cittadini) e su tutti gli altri è necessario, da parte dell'Ente, un processo di sempre più accurata rilevazione dei loro interessi, che aiutino l'Agenzia ad essere sempre più adeguata alle loro esigenze, sia in fase di definizione degli obiettivi dell'Agenzia sia in quella di messa in atto di ricadute di azione a seguito della rilevazione della soddisfazione o meno di essi rispetto alla Performance di ASI.
La tematica richiede, quindi, un costante affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia.

Suggerimento

- **Sistematico ed organico *reporting* in materia**
  Anche su tali "portatori di interessi" occorre organizzare, sistematizzare, integrare e rendere disponibile all'OIV un *reporting* annuale in materia che sia funzionale ad alimentare la Valutazione delle Performance dei loro *desiderata* e delle loro valutazioni;
- **Migliorare la Programmazione operativa in direzione dell'integrazione evidente degli stakeholder**
  Inoltre, gli obiettivi contenuti nella Programmazione operativa devono contenere una definizione degli indicatori/target di risultato fortemente agganciata agli *stakeholder* esterni e, inoltre, devono consentire una valutazione, anche da parte loro, dei risultati operativi.

5.7 Controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance

- **Sistema organizzativo di Controllo ad hoc**

In parte si è detto in precedenza, qui si aggiunge che l'OIV non ha, in questa materia, (a parte il caso di cui all'art. 43 del D. lgs. 33/2013)[4] una sotto-funzione che, unitariamente, rilevi quanto previsto direttamente da numerose e norme di legge, "sparse" nella legislazione nazionale.
Come questo OIV ripete da anni, occorre organizzare uno specifico Sistema di controllo interno (che per specifiche prescrizioni di legge non può essere attribuito all'OIV) sull'inosservanza di obblighi (specie dirigenziali) previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della Misurazione e Valutazione della Performance.
A ciò si potrebbe ovviare individuando sia un ruolo/i interessato/i sia una procedura organizzativa in materia in cui soggetti di controllo amministrativo (qui inteso in chiave di Diritto Amministrativo, quindi

[4] In quel caso l'OIV diventa destinatario di comunicazione, da parte del Responsabile sulla Trasparenza, in materia di eventuali inosservanze inerenti alla Trasparenza amministrativa.

legato, per intenderci bene, a procedimenti amministrativi o a materie di natura pubblica) segnalino all'OIV (analogamente a quanto previsto in materia di obblighi dirigenziali dal D. lgs. 33/2013) o, per le implicazioni in ordine alla Valutazione dei dirigenti o di eventuali posizioni ulteriori, al Direttore generale e ad ulteriori valutatori, occorre in modo da attuare in modo adeguato le conseguenze da adottare in caso di rilevate inosservanze.

Raccomandazione

- In tal senso l'OIV ritiene necessario che l'ASI sviluppi una sotto funzione *ad hoc*, che, con logiche di controllo interno di Diritto amministrativo, segua tale profilo procedendo a comunicazioni in materia al Presidente (e per suo tramite al CdA), all'OIV (per conoscenza) ed agli altri valutatori per le attività nel merito.

5.8 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 non-dirigenti, i Tecnologi, i Ricercatori.

Suggerimenti/raccomandazioni:

- **Rendere noto, in modo organico, il Sistema premiante dell'Agenzia**
  Rendere noto il Sistema premiante dell'Agenzia, inteso quale insieme di regole, di strumenti di premio, di procedure organizzative utili allo scopo (ovviamente rinviando ad altre fonti, ove la regolazione sia frutto di relazioni sindacali o già esplicitato in altri atti dell'Agenzia).
  - **Dare attuazione al Titolo III del D. lgs. 150 del 2009** in modo di consentire all'OIV di svolgere una propria responsabilità di ruolo;
  - **Prevedere (come previsto dalla Direttiva Zangrillo 2023 sulle Performance) forme di premio immateriali**, individuando ed introducendo un "quadro" di premi immateriali da utilizzare all'interno dell'ASI. Ciò potrà consentire, prevedibilmente, un accrescimento del livello di *engagement* delle persone che lavorano nell'Agenzia.

.

5.9 Profili di Organizzazione interna

La situazione organizzativa ha visto un cambiamento rilevante con la riorganizzazione.

Suggerimenti/raccomandazioni:

- **Incrementare la rotazione organizzativa nella titolarità dei ruoli**
  Si consiglia di incrementare, a vari fini, (nella misura che sia giuridicamente fattibile e compatibilmente con i vincoli anche organizzativi), l'utilizzo della Rotazione di ruolo come profilo di ampliamento delle competenze individuali e come modalità per evitare potenziali "rendite organizzative di posizione".

6 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 e per ciascun oggetto di valutazione del Sistema, ha individuato, come si è chiarito negli schemi precedenti, vari punti di controllo al fine di rilevare le "aree di debolezza" organizzative e le azioni definite e quante di esse sono state pianificate, implementate o sono in stato di attuazione da parte dell'amministrazione.
Tutta la raccolta dei dati e delle evidenze posta in questo documento è avvenuta con il supporto del II Servizio Controllo di gestione e del I Servizio di Coordinamento Amministrativo Gestionale (Struttura Tecnica Permanente) del 1° Ufficio di coordinamento amministrativo, supporto tecnico-gestionale alla Direzione generale, anche sulla base delle aree di miglioramenti e raccomandazioni segnalate dall'OIV durante i precedenti Cicli di Performance.
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 con Direttore Generale, DRU e con altre UUOO interessate, talora tramite la Struttura Tecnica Permanente.
L'OIV, a conclusione delle attività, anticipa al Presidente e al D.G. la sua disponibilità per un eventuale confronto metodologico, nell'ambito del proprio ruolo, su quanto rappresentato nella presente Relazione.

Considerazioni conclusive

A conclusione del lavoro di analisi che qui è rappresentato si intende sottolineare un ultimo aspetto, in parte anche già evidenziato nella parte precedente di questa relazione. È evidente che, al di là dell'analisi del passato recente, la prossima sfida di maggiore rilevanza per quanto riguarda l'Agenzia spaziale italiana è rappresentata certamente dall'attuazione ed applicazione della legge 13 giugno 2025 n. 89 "*Disposizioni sull'economia dello spazio*". In tal senso, in una prospettiva che collega passato e futuro, l'OIV ritiene che il ciclo 2024 sia stato realizzato in termini di adeguatezza. Tuttavia, ritiene che lo sforzo maggiore organizzativo da fare non sia il miglioramento rispetto al passato, ma l'adeguamento nell'azione organizzativa dell'Agenzia spaziale italiana al fine **dell'attuazione e dell'applicazione della legge sullo Spazio**. Proprio in ordine alle nuove sfide di Missione implicate da tale Cambiamento legislativo, a cominciare da quelle profonde impattanti sul Ciclo di Performance 2026, l'OIV invita ad una generale mobilitazione organizzativa dell'ente in ordine all'individuazione del congruo Cambiamento organizzativo che quella Legge implica.

Aldo Monea
OIV dell'ASI
(documento firmato digitalmente)

Firmato digitalmente da
Aldo Monea
CN = Aldo Monea
C = IT