ASI - AGENZIA SPAZIALE ITALIANA - A2767E5 - REGISTRO UFFICIA - 0016897 - Ingresso - 02/11/2026 - 08:51

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2025

(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.

Sommario

1 PREMESSA E SCOPO 3

2 PROFILI GENERALI DI ANALISI 5

3 SCHEDE DI CHECK-UP SUL SISTEMA DEI CONTROLLI (SUA ARCHITETTURA, SUA FORMALIZZAZIONE E SUA IMPLEMENTAZIONE/APPLICAZIONE) 6
3.1. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 6
3.2. Modello organizzativo e di funzionamento dell'Agenzia 11

4 PROFILI DI CHECK-UP SULLE FASI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA CORRELATA AL CICLO DELLA PERFORMANCE, SU PROFILI SPECIFICI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SU STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 14
4.1. Processo di Pianificazione strategica 14
4.2. Programmazione operativa 15
4.3. Processo organizzativo di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 16
4.4. Processo organizzativo di PERFORMANCE INDIVIDUALE 17
4.5. Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance, Infrastrutture di supporto 20
4.6. Misurazione e valutazione della Performance organizzativa 21
4.7. La Misurazione e valutazione della Performance individuale e lo sviluppo delle risorse umane 22
4.8. Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di trasparenza amministrativa e loro integrazione nel Ciclo della Performance. 24
4.9. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e standard di qualità 25

5 PROFILI AGGIUNTIVI DI ANALISI E SUGGERIMENTI 26
5.1. Valore Pubblico 26
5.2. Lotta alle discriminazioni, promozione delle Pari opportunità (ed implicitamente del Benessere Organizzativo) 27
5.3. Rilevazioni e reporting sugli Stakeholder esterni 30
5.4. Controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance 30
5.5. Sistema premiante 31

6 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE 32

7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE 32

1 PREMESSA E SCOPO

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009[1] l'OIV monitora il funzionamento complessivo del Sistema della 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, pertanto, il fine di rispondere al dato normativo, ma anche di riferire al Commissario Straordinario di ASI, di comunicare le proprie valutazioni al Direttore Generale e, attraverso la pubblicazione su "Amministrazione Trasparente" del sito informatico dell'Agenzia, di far conoscere agli "stakeholder" le valutazioni OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni in ASI. Ciò viene relazionato mettendo in evidenza gli aspetti positivi e le aree di miglioramento del Sistema e quindi anche del Ciclo di Performance del 2025, pur considerando, talora, alcune novità intervenute nel corso del 2026, sugli stessi temi analizzati.

Questo OIV dà a questo documento pure l'ulteriore finalità di evidenziare sia aree di criticità sia 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, formulando raccomandazioni in chiave di "*improvement*" verso l'Agenzia, rivolti, particolarmente, al rafforzamento della sua capacità di realizzare e migliorare la 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, pertanto con una base concettuale fondata, e, nei limiti del possibile (trattandosi in parte, di considerazioni fondate su elementi di valutazione soggettiva derivanti da interviste o da riunioni con dipendenti), la verificabilità dei contenuti.

Per quanto riguarda le fonti giuridiche e tecniche questo testo, quindi, è stato redatto, 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;
- varie Direttive Zangrillo.
- Linee guida sul "*Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)*" e i relativi Manuali operativi del 30/10/2025;
- Il Decreto legislativo n. 150 del 2009 (come da modifiche ed integrazioni di cui alla L. 119/2026 recante "*Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione*

[1] "*L'Organismo indipendente di valutazione della performance: a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della 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*;"

della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni").

Per quanto riguarda, più in dettaglio, i macro-oggetti di analisi e di valutazione presenti in questo approfondimento essi sono:

- specifici profili di conformità rispetto ai criteri definiti dalle norme di legge, delibere e/o Linee Guida (di cui talune citate, in parte, prima) di riferimento provenienti da ANVUR, DFP, ANAC, ex CiVIT del Ciclo della Performance e sulla Performance in generale;
- esito di controlli e di interlocuzioni posti in essere, in corso di Ciclo, dall'OIV nei campi di propria competenza, con il supporto dalla Struttura Tecnica Permanente (più oltre, spesso citata come STP);
- profili di adeguatezza/inadeguatezza del Ciclo rispetto a *standard* derivanti dal ramo disciplinare di "Organizzazione Aziendale e delle Pubbliche Amministrazioni";
- contenuti di adeguatezza/inadeguatezza del Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente e del suo modello di funzionamento attuato nel Ciclo 2025 dell'Agenzia.

Fanno parte di questa analisi dell'OIV, svolta con l'assistenza dalla STP, pure:

a) rilevazioni delle principali azioni realizzate/pianificate nell'anno di riferimento 2025 in materia dall'Agenzia (talora, con qualche accenno a qualche "aggiustamento" seguito del 2026);
b) punti di forza e di debolezza di vari processi organizzativi di Performance, realizzatisi nell'anno 2025, e di altri processi organizzativi di competenza dell'OIV;
c) raccomandazioni al cambiamento organizzativo o di prassi e proposte di potenziali aree di miglioramento.

2 PROFILI GENERALI DI ANALISI

In generale, il Ciclo della performance 2025 è stato caratterizzato da uno svolgimento fisiologico del funzionamento dell'Agenzia e quindi, in linea generale, ha vissuto una fase organizzativa positiva. Lo dimostrano, in via indiretta, i risultati ottenuti e contenuti nella Relazione sulla performance 2025 e validati anche da questo OIV.

L'OIV prende atto che l'Agenzia, nel 2025, ha individuato il proprio Piano della Performance sulla base della propria missione e del Piano Triennale di Attività (PTA), dei vincoli di bilancio e finanziari e tenendo ben presente il contesto di riferimento.

Il testo risulta redatto, secondo l'Organismo, in modo coerente con il Ciclo della programmazione di bilancio e dà adeguata sostanza programmatoria al Ciclo della Performance. In tal senso, esso risulta coerente con gli indirizzi e con gli obiettivi strategici definiti dagli Organi di indirizzo dell'Agenzia. Pertanto, la Performance rappresentata nel Piano risulta essere conseguente e congrua rispetto al quadro soprastante di indirizzo e l'Ente ha progettato obiettivi operativi, che a parere dell'OIV, sono mirati al conseguimento di quel quadro.

Il Ciclo della Performance 2025 è stato, altresì, caratterizzato dall'entrata in vigore dalla Legge 13 giugno 2025, n. 89 "*Disposizioni in materia di economia dello spazio*"che determinerà un "arricchimento" dei compiti e dei poteri attribuiti all'Agenzia Spaziale Italiana in materia aerospaziale. In particolare, ad essa è stato attribuito il compito di Autorità nazionale per la Regolazione tecnica delle attività spaziali con poteri di istruttoria autorizzatoria, vigilanza e controllo delle attività spaziali. Ciò in attesa dell'adozione delle disposizioni attuative con uno o più Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, allo stato attuale in fieri.

Qui si può ritenere che la "svolta" legislativa sulla "missione" dell'ASI, pur non ancora valutabile pienamente, mancando ancora le disposizioni attuative, richiederà, prevedibilmente, la revisione di contenuti strategici e di vari profili dell'organizzazione all'interno dell'Agenzia, in termini di parziale ridisegno organizzativo, di nuovi ruoli, di idonei Sistemi e procedure organizzativi/amministrative.

Inoltre, nel corso del 2025, inoltre, è stata emanata la "Direttiva interna per l'azione amministrativa e la gestione dell'agenzia spaziale italiana - anno 2025" con cui si è confermata una linea di azione orientata allo snellimento dei processi, alla semplificazione, alla chiarezza e al coordinamento amministrativo.

Per quanto riguarda l'analisi più specifica, nei seguenti paragrafi saranno esaminati vari temi riguardanti soprattutto aspetti del Ciclo della Performance ed altri profili di controllo interno. Ogni paragrafo prevede, con maggiore o minore spazio a seconda

- Un'analisi/valutazione generale sullo specifico tema, allo stato del Ciclo di performance 2025;
- Un'analisi di approfondimento comprensiva della messa in evidenza di eventuali profili di debolezza da migliorare;
- Una serie di raccomandazioni/suggerimenti OIV, consistenti talora in proposte.

3 Schede di CHECK-UP sul SISTEMA DEI CONTROLLI (sua ARCHITETTURA, SUA FORMALIZZAZIONE e sua IMPLEMENTAZIONE/applicazione)

3.1. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Analisi

- **Un Sistema complessivamente adeguato**

In linea generale, l'0rganismo di valutazione ritiene (rendendolo noto, principalmente al Commissario ma agli stakeholder esterni ed interni che leggeranno questa Relazione) **che il SMVP, inteso come Sistema di regole in tema di Performance nell'Agenzia, sia stato nel complesso del Ciclo 2025 chiusosi entro il 30 giugno 2026, adeguato rispetto al quadro normativo in materia e affidabile sul piano della sostenibilità organizzativa della sua applicazione.**

Ciò significa che l'Agenzia ha ben lavorato, in tutti questi anni, disciplinando, con perizia e con cura e con sollecitudine, il quadro del Ciclo di Performance rispetto al quadro delle fonti giuridiche e tecniche che sono "a monte" di esso.

- **Accresciuto "Engagement" attraverso l'allargamento dal 2025 in poi dei "valutandi"**

L'Agenzia è sempre stata molto attenta (e lo è stata anche nel Ciclo 2025) a porre tempestivamente la disciplina tecnica delle Performance individuali, in termini di specifiche regole di processo e di strumentazione in relazione al personale da valutare, adeguando il tutto al crescere della popolazione lavorativa "ingaggiata". **Il quadro da questo punto di vista si presenta adeguato e comunque ben presidiato dai soggetti investiti allo scopo**.

Inoltre, come fortemente auspicato, negli anni passati, da questo OIV, sia in generale sia per esigenze di rafforzamento nell'"*engagement*" organizzativo di ruoli-chiave dell'Agenzia sia al fine di estendere la Direzione per Obiettivi sulla Performance individuali di ruoli-chiave nell'organizzazione dell'ASI, **l'Agenzia ha, dal 2025, progressivamente esteso i ruoli ingaggiati nell'ambito del Sistema per Obiettivi e Risultati utilizzato all'interno del Ciclo per la Perfomance.**

In sostanza, l'OIV prende atto con soddisfazione che l'"engagement", sviluppato dal Direttore Generale, si sia progressivamente esteso all'interno della struttura organizzativa, essendo condizione per poi indirizzare attraverso obiettivi verso le priorità strategiche ed operative dell'Agenzia.

- **Monitoraggio intermedio**

Anche tale ambito di processo è adeguatamente regolato.

- **Valutazione finale dei risultati**

Anche tale fase è adeguatamente disciplinata, con azioni, tempi e soggetti, contenuti di valutazione, in all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

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

L'OIV prende atto con soddisfazione che, nel SMVP inerente al 2026, si sia data 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. In tal senso, nelle regole scritte, si è posto un maggiore coinvolgimento di partecipazione dell'OIV (come da lui suggerito in passato) su tutta la performance individuale, quindi non solo sulla valutazione degli obiettivi (come avveniva già nel 2025) ma anche su comportamenti/competenze organizzativi del Direttore Generale.

Aree di miglioramento

In un quadro che continua a risultare di adeguata affidabilità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, qui inteso in senso stretto come insieme di regole, **l'OIV ha riscontrato, tuttavia, che lo specifico Ciclo 2025 (in particolare la fase finale di esso) ha fatto emergere, nei processi lavorativi attuativi di quanto disciplinato dal SMVP, talune "debolezze" su cui l'Agenzia è opportuno che intervenga al fine di porre in essere una sua verifica interna ed, ove utili, dei miglioramenti.** Quanto si dirà riguarda, **sostanzialmente, solamente le prassi applicative dello stesso SMVP.** Resta sempre alle valutazioni dell'Agenzia l'eventuale introduzione di nuove regole, nello stesso SMVP, atte a migliorare le prassi future.

Il dettaglio delle aree di miglioramento auspicate dall'OIV è il seguente.

- **Migliorare nelle prassi del Ciclo della performance, evitando. nel futuro, ritardi e difficoltà di processo evidenziatesi in fase di ricognizione finale Ciclo 2025, specie nel periodo maggio-giugno 2026.**

L'OIV, con la collaborazione della STP che ha sviluppato un prezioso lavoro di ricognizione per conto di questo Organismo[2] , ha riscontrato, durante la fase di rendicontazione finale del Ciclo 2025, in aprile-maggio 2026 (e, si segnala qui per inciso, nuovamente, in sede di Monitoraggio intermedio 2026 sul Ciclo 2026), **alcune criticità** di natura organizzativa, gestionale e tecnica, nell'ambito dei processi applicativi del SMVP, **riscontrati, specialmente, nella fase di Rendicontazione finale dei risultati (sia su obiettivi di I livello sia di II livello),** in termini di:

- **ritardi, talora significativi, nella messa a disposizione di dati da parte di talune delle UO verso il SCG e conseguentemente verso l'OIV**;
- **informazioni, talora, non adeguatamente significative su risultati raggiunti, anche a causa di indicatori di risultato che presentavano un'originaria definizione non ottimale**.

È bene pure precisare che questo non ha interessato tutte le Direzioni e tutte le unità organizzative, ma solo una parte di esse.

Ciò ha fatto sì che, su certe parti di rendicontazione, vi **è stata la necessità, da parte del Servizio di Controllo di Gestione (**di seguito, chiamato anche **SCG), di richiedere, alle singole Unità interessate, solleciti e/o richieste di chiarimenti sui rendiconti per accrescere di adeguata oggettività le fasi di Misurazione e di Valutazione dei risultati**, e , a sua volta, **all'OIV e talora STP** (Struttura tecnica di supporto all'OIV)**, per conto dell'OIV, di chiedere, al Servizio Controllo di gestione, informazioni integrative sui report di CG ricevuti.**

Peraltro parti di tali criticità sono state già citate dall'OIV nella propria Relazione sulla Validazione 2025 del giugno scorso (e qui ripresa, in sede di Suggerimenti dell'OIV, posti a conclusione di questo paragrafo).

Queste problematiche, a ben vedere, rinviano talora, secondo l'analisi OIV, alle fasi "a monte" di:

- **Definizione tecnico-metodologica, nel Piao, degli obiettivi**, che evidentemente è stata, in certi casi, "difettosa", ad esempio per target e/o indicatori di risultato non congrui o non caratterizzati da piena oggettività;
- **Monitoraggio/Rimodulazione intermedi al Ciclo**, non utilizzata, pienamente, come fase per segnalare proposte di rimodulazione di obiettivi e di loro target.

[2] Cfr. *Analisi della struttura tecnica permanente a supporto (STP) dell'OIV sui dati del campione estratto degli obiettivi di performance organizzativa 2025 , su richiesta dell'OIV,RS-SCA-2026-006 del 27.05 2026*, disponibile presso gli uffici della STP

Di conseguenza, l'OIV ritiene che i processi organizzativi del Ciclo richiedano da parte dell'Agenzia (restando da approfondire da parte dell'Ente se anche rendendo più incisive le regole del Sistema in sé o agendo con circolari o ordini di servizio) **attività di miglioramento tecnico** (specie in fase di Definizione degli obiettivi e di Rendicontazione finale) **e/o organizzativo** (ad esempio, con attività di sensibilizzazione e/o di formazione/aggiornamento finalizzati sulla fase di Definizione obiettivi, Monitoraggio intermedio e Rendicontazione finale).

Nel complesso, sarebbe utile, a parere dell'OIV, **una verifica organizzativa da parte della stessa Agenzia** (da considerare fisiologica nell'evolvere delle Organizzazioni) **in ordine alle prassi dei diversi attori (Management, Referenti sulla Performance, unità organizzative valutande, singoli valutandi, SCG,** così da evitare che le problematiche verificatesi si ripetano in fase di rendicontazione finale del Ciclo 2026, nella primavera del 2027.

Su ciò si dirà qualcosa in più, anche nei successivi suggerimenti all'interno di questo documento.

- **Accrescere nel Sistema l'apporto alla Valutazione dei portatori di interessi esterni ed interni alle performance, incrementando e funzionalizzando, anche alle valutazioni di performance, le rilevazioni effettuate sugli stakeholder.** Su questo tema si ritornerà anche in altri paragrafi. L'esigenza che si pone qui è che, **occorra maggiormente integrare, all'interno del processo di Misurazione e Valutazione sia della Performance organizzativa sia delle Valutazioni delle Performance individuali le varie forme possibili di contributo valutativo (con le specificità del caso. nei due diversi ambiti, della c.d. Valutazione Partecipativa e della c.d. Valutazione a 360 gradi)**

  In questo senso, come già espresso negli anni da questo OIV (mediante passate Relazioni sul funzionamento, altri documenti e specie riunioni interne) risultano (fino a giugno 2026, a chiusura del Ciclo 2025) **da rafforzare ai fini della Valutazione partecipativa sulla Performance Organizzativa**:
  - una più incisiva attuazione delle Delibere in materia sulla Valutazione Partecipativa e sulla Valutazione a 360° (specie, in ordine alla Valutazione da parte dal "basso verso l'alto" dell'Organizzazione),
  - l'apporto valutativo dei portatori di interesse per come enfatizzato dal Legislatore della L. n. 119 del luglio 2026,
  - l'applicazione delle recentissime *Linee guida nazionali per la partecipazione pubblica*[3].

D'altra parte, l'OIV constata, con soddisfazione, che, **nella Relazione di Performance 2025, si sono cominciate a menzionare indagini *ad hoc*** messe in atto dall'Agenzia (anche su suggerimento e talora "pressione" dell'OIV), ma anche che **molto resta ancora da fare per una Valutazione partecipativa che sia pienamente esaustiva degli input delle fonti giuridiche e tecniche in materia**.

Ulteriori profili di approfondimento su tale specifico tema saranno fatti dall'OIV in altre parte di questo documento e soprattutto in un futuro documento focalizzato, specificatamente, sul tema.

- **Rafforzare il collegamento tra SMVP e Sistema premiante (specie su premi immateriali)**

Per i dipendenti afferenti ai livelli IV-VIII si riscontra, positivamente, che, con l'ultimo CCNL (anno 2024-2026), si è registrato un riallineamento con riferimento al Sistema Premiante. Sussistono, almeno nel riscontro sul 2025 , limitazioni di applicazioni sui Ricercatori e su parte dei Tecnologi. Ciò anche e soprattutto a causa dell'inazione di Istituzioni superiori all'Agenzia che dovrebbero provvedere al riguardo (tra cui la stessa ANVUR), alla luce dell'art. 74 del D.lgs. 150/2009. Anche su questo si richiede ogni azione

[3] https://www.funzionepubblica.gov.it/media/sc1bn0pk/2026_06_30_linee-guida-nazionali-partecipazione-pubblica.pdf

possibile per un'integrale estensione dei meccanismi valutativi premianti a tali categorie, su cui sembra tuttavia di riscontrare in questo 2026 qualche attività al riguardo.

- **Snellimento dei documenti di performance**

I documenti ufficiali del Ciclo (dal Sistema di Misurazione e Valutazione al Piano della Performance alla Relazione sulla Performance) vanno resi snelli ed a misura di comprensione di tutti stakeholder. In questo senso l'OIV si suggerisce la redazione, accanto alla versione integrale di ciascuno documento, ad esempio la Relazione annuale sulla Performance, anche di una versione più snella e caratterizzata da un linguaggio più divulgativo. Il SMVP potrebbe intervenire anche in ordine a tale profilo, ponendo delle innovazioni al riguardo o dei limiti, sempre nei modi ritenuti dall'Agenzia più congrui.

- **Adeguamento del Sistema performance alle norme poste dalla l. 2 luglio 2026 n. 119**

Si è già iniziato ad accennare su questo documento e lo si ripeterà su vari contenuti in questa Relazione , vi è l'esigenza di un analitico riesame del SMVP, rivedendo i suoi contenuti alla luce della L. n. 2 luglio 2026 n. 119, mediante integrazioni e modifiche ritenute necessarie (si pensi ad esempio ad applicare il canone con maggiore efficacia dell'"*oggettività*" sia in sede di definizione degli obiettivi sia di Misurazione e Valutazione delle Performance).

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **La Direzione per Obiettivi e Risultati (o *Management of Objectives*) sia sempre più al centro della "gestione programmata" dei lavori prioritari dell'Agenzia**

  La Direzione per Obiettivi e Risultati (DpO), assunta e regolata nel SMVP, è già strumento fondamentale della Programmazione dell'Agenzia. Deve, tuttavia, divenire ancora più pervasivamente, grazie ad un rinforzo dell'"engagement" di tutti gli attori della Performance, il principale Sistema di Management, vale a dire il Sistema utilizzato come strumento di Programmazione, di Monitoraggio, di Misurazione e di Valutazione del lavoro (lavoro inteso come somma di performance organizzativa in senso stretto e di singole performance individuali) **dell'Organizzazione nel suo complesso. Per ottenere questo l'OIV suggerisce, come prime azioni, che:**

  - si utilizzi ancora più pervasivamente, a livello di lavori tra Direzione Generale e Direzioni (a cominciare dal livello di Comitato di Direzione dell'Agenzia), **il Piano della Performance come effettivo strumento di lavoro e cardine di un frequente verifica di risultati *in progress***;
  - si realizzi da parte dell'Agenzia un'azione di "pressione" e di motivazione verso Direttori, Dirigenti in genere e Management intermedio affinché "la logica per obiettivi e risultati" diventi, ancora di più, **tema portante e prassi costante, durante le periodiche riunioni di verifica della realizzazione delle priorità del lavoro incluso in obiettivi**, al fine di utilizzare fattivamente la *Direzione per obiettivi e risultati* come fondamentale "tool organizzativo" effettivo del lavoro in Agenzia;
  - si svolga, da parte dell'ASI, **un rafforzamento dell'"engagement" dei "Referenti per la Performance"**, coinvolgendoli maggiormente **come "primo livello di controllo di gestione"**, mediante sensibilizzazione ad hoc[4];

[4] Su questo l'OIV è disponibile a dare la propria collaborazione insieme a quella della STP, come avveniva, regolarmente, in anni passati.

- **il Management si interroghi ed analizzi, all'interno di ciascuna propria Direzione**, sulle aree di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza nell'applicazione del Sistema per obiettivi e risultati (specialmente, nell'interlocuzione con il SCG ad ogni tornata di rendicontazione) **e intervenga con congrue risposte gestionali interne** al fine di colmare le eventuali criticità presenti nella propria Direzione;
- **si segnalino tempestivamente (e quindi in corso di anno), da parte delle Direzioni e del Management intermedio, gli eventuali obiettivi che siano da rimodulare o sostituire** (al contempo prendendo nota di eventuali cause derivanti da "colpe" di valutandi).

➢ **Rendere la Relazione sulla Performance effettivo e completo documento finale del Ciclo**

La Relazione sulla performance, come richiesto dalle Linee Guida del DFP inerenti alla Relazione sulla Performance, **deve essere documento annuale e finale di Accountability verso gli Stakeholder**, dovendo contenere essa, **entro il 30 giugno di ciascun anno, anche le valutazioni individuali sui Direttori e dirigenti dell'Agenzia.**

L'OIV ha già scritto, nel luglio scorso (dopo averlo detto in riunioni interne all'Agenzia), nella Relazione OIV sulla Validazione della Relazione sulla Performance 2025 che **è necessario far sì che le Performance individuali inserite nella Relazione sulla Performance continuino in futuro siano rendicontate in termini non di semplice Misurazione, ma, come dovuto, di Valutazione**[5], **che solamente rende conto dei risultati effettivamente finali dell'Agenzia**. **Ovviamente il processo all'interno dell'Agenzia è, poi, completato con le Valutazioni mancanti nella Relazione, ma ciò non viene pubblicato, come dovrebbe essere, già nella Relazione.**

Per raggiungere questo "traguardo" (che implica il rispetto adeguato delle attività valutative interne propedeutiche alla scadenza del 30 giugno di ogni anno), alcuni possibili suggerimenti che l'Organismo offre all'Agenzia sono che:

- **il processo Organizzativo di rendicontazione subisca una "ri-calendarizzazione" in modo tale che la Valutazione almeno dei risultati ottenuti da Direttori e Dirigenti sia svolta e sia tutta espressa e resa pubblica agli stakeholder attraverso la Relazione sulla Performance**;
- **si inseriscano, nel Piano della Performance, obiettivi di rispetto, da parte delle Direzioni, delle loro scadenze valutative propedeutiche alla rendicontazione finale** (anche intervenendo sul Ciclo 2026 con ordini di servizio più ristrettivi sui tempi di rendicontazione, appunto propedeutici all'esito finale del 30 giugno 2027);
- **si proceda "a monte" (nel Piano della Performance) ad una migliore definizione di obiettivi e formulazione di indicatori e di target** (anche alla luce delle evidenze oggettive che si potranno avere successivamente a comprova dei risultati) **che si caratterizzino, tutte, per una completa oggettivazione** (che peraltro rispetta l'enfasi su tale canone espressa dalla L. n. 119 del 2026) **che renderebbe più rapida e quindi consenta maggiore efficienza nella fase di Misurazione e Valutazione**, mediante una rilevazione più agevole e rapida da parte degli "attori della Valutazione" dei risultati effettivamente ottenuti;
- **sia puntuale la rendicontazione finale dalle unità organizzative e dai valutandi verso la SCG (con molto anticipo rispetto a quanto fatto nel 2026 rispetto al 2025) e completa (vale a dire corredata da anche congrue evidenze oggettive) dei risultati da parte dei valutandi**, che riduca ad eccezione le esigenze di integrazione in fase di Misurazione/Valutazione.

[5] Le Linee Guida DFP n. 3/2018, in più punti, prevedono come contenuto della Relazione la valutazione della performance individuale. Ad esempio lo si impone a pag. 6, pag. 13. Una specifica è per i ruoli dirigenziali a pag. 13, laddove sul tema della " *Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali*" il DFP afferma che "*In questa sezione si rendicontano gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e inseriti nel piano della performance*."

Le considerazioni di cui sopra valgono, ovviamente, in ordine a tempi del processo e miglioramento della strumentazione anche per la Valutazione della Performance organizzativa.

- **Valutazione partecipativa**
  Suggerimenti e Raccomandazioni al riguardo saranno specificate in parti successive più specifiche (ad esempio per quelli esterni al Paragrafo 5.2 e in altri paragrafi del presente documento.
- **Monitoraggio dinamico dei risultati**
  Si propone **un monitoraggio dinamico degli obiettivi attraverso un adeguato e tempestivo (in corso di Ciclo) riscontro in corso di anno** (e non solo al Monitoraggio di metà anno)**, da parte delle Unità organizzative**, **su eventuali difficoltà di raggiungimento dei risultati e sulle cause esogene/endogene delle difficoltà stesse**. In tal modo, peraltro, si possono "intercettare" e riscontrare, per tempo, obiettivi non più realizzabili e/o obiettivi da modificare, a causa di cause esogene o endogene sopravvenute in corso di Ciclo, con la conseguenza positiva di "dirottare" le energie lavorative e le risorse economiche e tecnologiche (mediante tempestive rimodulazioni) verso nuovi o modificati obiettivi.

*3.2.*Modello organizzativo e di funzionamento dell'Agenzia

Analisi

Nella presente sezione si esprime una valutazione su talune caratteristiche del Modello organizzativo e di funzionamento con il quale l'Ente ha strutturato il proprio Ciclo della Performance 2025.

In sintesi, il Modello organizzativo e di funzionamento è, nel complesso, adeguato.

Considerando profili più specifici si rileva, in sede di analisi, anche:

- **un'attenta e professionale opera di applicazione della normativa vigente in materia di Controlli interni** Infatti, attualmente, a seguito della nuova configurazione della macro-organizzazione dell'ente, l'attività di coordinamento amministrativo e gestionale è assegnata al I Ufficio dirigenziale 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.
- **Un Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance**
  Nel corso del 2025 e, da ultimo, del 2026 è stata confermata la modalità di interazione, per la performance e trasparenza della Performance, attraverso una rete di referenti interni nominati per l'inserimento degli obiettivi all'interno della piattaforma "Strategic Pa" e per la comunicazione degli aggiornamenti, per la parte di competenza della Trasparenza, ai sensi di quanto programmato nel PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028.
- **Funzione *Risk Management***
  L'OIV rileva, inoltre, che la funzione *Risk Management* continua ad assolvere un'adeguata e valida ed essenziale attività con campo di azione prevalente gli obiettivi di Performance.
  Insieme alle attività di Risk Management l'Organismo 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 2025 all'OIV risultano essere stati realizzati:
  - ✓ due audit avente per oggetto il processo di rendicontazione PNRR;

- ✓ un audit relativamente alle procedure ristrette e negoziate;
- ✓ un audit sulla predisposizione della validazione della relazione sulla performance a cura dell'OIV.

Quindi, pur con carenti risorse dedicate, un efficace ed efficiente contributo di controllo.

Aree di miglioramento

- **Concatenazione sistematica visibile degli obiettivi rispetto all' obiettivo strategico di riferimento**

Nell'analisi del 2025 l'OIV ha rilevato, positivamente, la presenza di un'adeguata concatenazione logica degli obiettivi operativi rispetto agli obiettivi strategici di riferimento.
Tuttavia ha riscontrato, sempre nel 2025, che la concatenazione logica non risulta corredata anche con un preciso raccordo, in forma visibile, di ciascun obiettivo operativo rispetto all'obiettivo strategico di riferimento ed inoltre è carente l'esplicazione del peso percentuale di ciascun obiettivo operativo rispetto al perseguimento del proprio obiettivo strategico "a monte".
L'OIV ha, pertanto, già raccomandato, in fase di Pianificazione 2026 del PIAO, (attraverso il SCG) affinché l'Agenzia creasse una visibile stretta concatenazione non solo logica, ma anche chiaramente visibile,nelle tabelle di elencazione degli obiettivi, degli obiettivi operativi con i rispettivi obiettivi strategici.

- **Sistema informativo (reporting) sui risultati strategici**

Si riscontra nel 2025 ancora la carenza di un sotto-sistema di reporting informativo all'OIV, utile al suo Controllo strategico, ad esempio 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 di dati ed informazioni strategico (per intenderci simile a quello posto in essere dal Controllo di gestione sulla parte inerente alle Performance) consistente in un apporto informativo di dettaglio sulle varie attività strategiche sui risultati conseguiti.**
Un ulteriore approfondimento di reporting in tal senso sarebbe essenziale sulle attività sviluppate in ambito ESA.
Pertanto, l'OIV richiede, anche in questa sede, di ricevere dall'ASI, per il tramite della STP, una sistematica reportistica, ai fini del proprio Controllo strategico ai fini dell'art. 14 del D. Lgs. 150/09).

- **Carenza di una rilevazione annuale sul benessere organizzativo**

Si evidenzia l'assenza di una rilevazione annuale sul benessere organizzativo (benessere qui inteso dall'OIV quale fattore abilitante delle Performance) che potrebbe essere utile a vari fini direzionali. Su tale profilo si ritornerà, in questo documento, successivamente. Ciò è considerato perché potrebbe essere parte della soddisfazione valutazione degli stakeholder interni

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- ➢ **Controllo della Performance e infrastruttura informatica: potenziare il valore aggiunto sulla misurazione/valutazione da parte della infrastruttura informatica**
  - Si suggerisce di potenziare il valore aggiunto dell'infrastruttura informatica di supporto alla Misurazione e alla Valutazione della Performance, rafforzandone automazione e "intelligenza" (ad esempio con semplici *alert* o addirittura, nel rispetto dei vincoli giuridici, a strumenti di Intelligenza Artificiale), in modo da agevolare il lavoro tecnico sulla Performance e da favorire i diversi attori tecnici e di Controllo della Valutazione (specie, ad esempio, Servizio Controllo di

Gestione e Referenti per la Performance e, in via indiretta, OIV).

- Si consiglia inoltre di integrare eventuali piattaforme già esistenti all'interno dell'Agenzia, anche con **l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (compatibilmente con eventuali limiti giuridici) per estrarre *report* e analisi che siano adatti alle esigenze tecniche in materia e funzionali al Ciclo di gestione della Performance**.

➢ **SMVP e Sistema di carriere**

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

➢ **Sistema di monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder interni**

A parte quanto si dirà in altri paragrafi di questo documento in tema di Parità di Genere e di Lotta alle discriminazioni, si consiglia di monitorare, in misura maggiore, il profilo di Management del benessere organizzativo. **In tal senso l'OIV si interessa si perché esso potrebbe diventare fonte di conoscenza (attraverso specifiche domande) utile alla Valutazione partecipativa degli stakeholder interni in ordine alle leadership espresse da Direttori e da atri ruoli che gestiscono risorse umane dipendenti nell'Agenzia.**

Inoltre è da considerare che il livello di benessere organizzativo è da considerarsi fattore abilitante della capacità di Performance sia Organizzativa sia Individuale.

In tale senso l'OIV consiglia che Il livello di benessere organizzativo sia misurato, monitorato e gestito sulla base di indagini, **attraverso indagini annuali "light" molto ridotte nel numero delle domande somministrate (accanto ad indagini più approfondite che si sviluppano, eventualmente, ogni due o tre anni).**

➢ **Mobilità sostenibile**

L'OIV non ha notizia sull'esistenza del Piano di Mobilità Sostenibile dell'Ente. Ove non esista, auspica che, in relazione alle esigenze di Mobilità Sostenibile, sia posto un testo di Piano di Mobilità Sostenibile dell'Ente. Esso potrebbe avere un impatto positivo sulla "ricchezza" della performance dell'Ente.

4 PROFILI DI CHECK-UP SULLE FASI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA CORRELATA AL CICLO DELLA PERFORMANCE, SU PROFILI SPECIFICI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SU STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

4.1. Processo di Pianificazione strategica

Analisi

- **Ambito della Pianificazione strategica**

È attivo, dalle informazioni acquisite dall'OIV attraverso la Struttura Tecnica Permanente, **un forte coinvolgimento degli Stakeholder esterni, in fase di analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale, specie attraverso tavoli ad hoc.**

- **Collegamento tra obiettivi strategici e Ciclo Performance, con centralità del Valore Pubblico**

Tale collegamento **molto efficace e si sostanzia fondamentalmente nella specifica Delibera di indirizzo strategico rivolte al Valore Pubblico ed alle Performance da parte dell'Organo di Indirizzo.**

- **Attuazione nel Ciclo Performance**

Il processo di trasferimento tra Pianificazione e Programmazione si presenta efficace. In via strutturale, come da auspici di questo OIV nelle varie sedi a cui partecipa, è in atto *in progress*, un sempre più stretto collegamento, anche visibile, tra gli obiettivi strategici dell'ente previsti nel DVSS e DSPSN e quelli operativi nel Ciclo della performance.

Inoltre l'indirizzo per l'attuazione si alimenta grazie nel dialogo continuo tra il Direttore Generale e suoi staff con i Direttori, i Dirigenti in genere e i Responsabili.

Dal punto di vista metodologico, da anni, **il processo presenta un importante presidio metodologico anche nel Gruppo interfunzionale di lavoro rappresentato dalla *Cabina di Regia per il PIAO***. A questo gruppo partecipa, in chiave strettamente metodologica (e quindi non nel merito delle scelte di contenuto ad esempio degli obiettivi), anche questo OIV.

Nel 2025 tutta questa strutturazione organizzativa ha funzionato, secondo l'OIV, in modo positivo e comunque efficace.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

Molte cose sono già state dette in altri paragrafi di questo documento. Qui se ne sottolineano alcune rispetto alla performance organizzativa:

- **Dare progressiva "pervasività" alla partecipazione degli stakeholder**

  Anche dall'angolazione logica inerente a questo paragrafo, secondo questo OIV, occorre tenere in adeguato conto gli impatti della Performance organizzativa sul contesto sociale di tutti gli Stakeholder. **Ciò si può realizzare affinando sempre più** (a parte quanto detto e quanto si dirà anche successivamente) **il processo di partecipazione dei "portatori di interesse", preliminarmente, alla costruzione, da parte della Tecnostruttura, decisionale e tecnica della Performance Organizzativa, costruendo un sotto-sistema ad hoc che sistematizzi,** al suo interno, **fasi, azioni, ambiti, soggetti, tempi, "luoghi organizzativi" in cui farlo. Il tutto va da esplica nel SMVP** (su questo si è in parte detto al paragrafo 3.1 ed altro si dirà, tra i temi aggiuntivi, al paragrafo 5.2) o, ancora meglio, **in un Sistema di Direzione a sé stante.**

4.2. Programmazione operativa

L' OIV non ha, in materia di Piano di Programmazione (vale a dire di *Piano della Performance*), diretti e specifici compiti di Validazione del Piano della Performance, poiché il legislatore del 150 del 2009 e successive modifiche non ha previsto un ruolo dell'Organismo. Tuttavia, questo OIV, in ogni occasione possibile (siano documenti o riunioni o colloqui con i vari ruoli dell'Agenzia), non manca di dare suggerimenti metodologici, come supervisore in tal senso del processo complessivo, sui vari profili di natura organizzativa e tecnica compresi nel Ciclo della Perfomance, ivi compresa quelli riguardanti la fase di Programmazione operativa. Anche in parti precedenti di questo documento, pur avente un carattere generale, ha accennato ed ha talora analizzato su aspetti quali, ad esempio, le modalità con cui sono utilizzati gli strumenti di programmazione (obiettivi, indicatori, target, …) e la sotto-fase di definizione degli obiettivi, dando suggerimenti di metodo sui vari sotto processi, a cui si rimanda.

Analisi

Ad inizio 2025 la Programmazione, in linea generale, ha avuto luogo, come sempre, con forte impegno collettivo e con adeguata tecnica sotto la direzione del Direttore generale, supportato dal Dirigente dell'*Ufficio dirigenziale di Coordinamento amministrativo e supporto tecnico-gestionale alla Direzione Generale* e con il forte contributo di competenza tecnica specifica, metodologica specialistica, dei due ambiti organizzativi interni a quella Ufficio, vale a dire del II Servizio che svolge la funzione di SCG e del I Servizio (che peraltro svolge anche i compiti di STP). A questa struttura, è da dire, si affianca poi proprio in fase di Programmazione la "Cabina di Regia" come strumento di raccordo interno. In questo senso **i risultati del lavoro di Programmazione sono evidentemente di alto livello e si realizzano con adeguato rispetto di metodi, di tempi e di qualità dei "prodotti" da realizzare in fase di Programmazione. L'OIV rende atto di tutto ciò e non può che esprimere il plauso alla struttura organizzativa a cominciare dal Direttore Generale e dagli staff che presiedono, dal punto di vista organizzativo, a questa complessa fase del Ciclo.**

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

Basandosi sul Ciclo della Performance 2025 ma anche alla luce anche delle novità normative riguardanti il Ciclo della programmazione operativa si citano i seguenti profili.

- **Adeguamento alla L. n. 119 del 2026**
  È necessario svolgere una ricognizione, nel corso delle attività Programmazione sul Piano della Perfomance 2027, in relazione alla legge in esame (che innova e soprattutto potenzia o enfatizza vari aspetti già presenti nel Decreto legislativo 150 del 2009), intervenendo, ove necessario, al fine di perfezionare la *compliance* in fase di programmazione alla luce del cambiamento legislativo.
- **Benchmarking e utilizzo e di strumenti statistici di confronto negli anni.**
  Come già proposto in passato, l'OIV auspica che si sviluppi, sia per Valore pubblico sia per Performance laddove possibile, pratiche di definizione di target sulla base di valori di riferimento esterni che derivino da analisi di *benchmarking* all'Ente o sulla base di trend statistici dell'Ente (esempio: target sui tempi necessari alla realizzazione delle istruttorie contrattuali).
- **Affinare la partecipazione degli stakeholder esterni**
  Su questo, pure inerente a questa fase del Ciclo, si è detto in altre parti del documento e si dirà approfonditamente in altre parti (specie 5.2).

- **Favorire il contributo di proposte, attraverso il CUG, degli stakeholder interni alla fase di Programmazione**

  Per quanto riguarda gli stakeholder interni, l'OIV ritiene che occorra valorizzare maggiormente la capacità propositiva del CUG, utilizzando le risultanze provenienti dalle analisi dal CUG e il contributo di idee che esso può dare all'Agenzia anche in fase di Programmazione sui temi della Parità, della lotta alle Discriminazioni sul lavoro e del Benessere organizzativo.
  In questo senso sembra utile **il coinvolgimento del CUG da parte dell'Agenzia in fase di ideazione del Piano della Performance**, ovviamente **nelle sedi appropriate** (Ad esempio: in tavoli di definizione della programmazione degli obiettivi presso la Direzione Generale; in Cabina di Regia sulla Performance; in "luoghi organizzativi", trasversali, similari). In tali "luoghi organizzativi" il Comitato citato (anche attraverso il/la solo/a Presidente) può **contribuire, con ruolo esclusivamente propositivo** (in generale, tale potere di proposta del CUG è previsto, verso l'Organo di Indirizzo, dalle Delibere in materia di CUG), **formulando proposte di temi o obiettivi operativi, trasversali alla struttura, che sono poi sottoposte alla decisione dell'Organo di Indirizzo.**
- **Miglioramento della fase di definizione di obiettivi**

  Da un punto di vista tecnico **s**i continua a riscontrare in fase di Monitoraggio intermedio sul 2025 (ma anche in quello più recente avvenuto sul 2026) che, pur in limitati ambiti organizzativi, vengono fatte richieste di rimodulazione di obiettivi che non derivano da fatti nuovi ed imprevisti, verificatisi in corso di Ciclo di Performance, ma da una definizione iniziale degli stessi obiettivi, ad inizio anno, evidentemente non adeguata, anche in termini di valutazione della fattibilità degli stessi e di valutazione dei rischi sulla loro realizzazione. Si invita, pertanto, ad una migliore cura nella definizione degli obiettivi in fase inziale di definizione.

4.3. Processo organizzativo di *PERFORMANCE ORGANIZZATIVA*

Analisi

In generale, il processo in esame è adeguato alle esigenze normative e ai profili tecnici previsti dalle Linee Guida. In ogni caso le sotto fasi di *Definizione degli obiettivi*, di *Monitoraggio intermedio* e di *Valutazione finale dei risultati* sono regolate adeguatamente e sono svolte compiutamente. Il processo, nel suo complesso, è ben indirizzato e curato, dal punto di vista tecnico, dal Controllo di Gestione sotto la Direzione sia del Direttore Generale sia del Dirigente dell'Ufficio di Coordinamento.

Aree di miglioramento

Esigenze di profili di miglioramento su talune prassi attuative (ed eventualmente con integrazioni da fare sul SMVP), rilevati da questo OIV in relazione al Ciclo 2025, sono già stati segnalati, in precedenza (in specie, paragrafo 3.1.), a cui si rinvia. Qui si sottolinea l'esigenza che **siano rappresentate tempestivamente i casi di sopravvenuta esigenza di rimodulazione degli obiettivi, intervenute anche prima del Monitoraggio intermedio di metà anno o anche dopo tale *step***. Ciò risulta essenziale per poter adeguare o sostituire gli obiettivi in presenza di comprovate ragioni e per un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse investite su ciascun obiettivo, rendendo la Performance Organizzativa collegata con la realtà di contesto interno/esterno.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

Molti profili sono impliciti in cose dette e in cose che si diranno in modo più specifico in parti successive di questo documento.

- Sviluppare il contributo valutativo degli stakeholder

  Ai sensi ed ai fini di cui all'art. 19 bis del D. lgs. 150 del 2009, l'OIV sostiene (anche approfondendo quanto detto in chiave di principio al punto 3.1.2 di questo documento e anticipando quanto di dirà all'interno del paragrafo 5.5.) la necessità che si ponga un sottosistema tecnico di Valutazione focalizzato sulle regole, da far valere all'interno dell'Agenzia, per consentire la rilevazione, in sede di Misurazione e Valutazione della Perfomance, del grado di soddisfazione degli stakeholder di riferimento.

  Sempre ai sensi ed ai fini di cui all'art. 19 bis del D. lgs. 150 del 2009, l'OIV richiede che la c.d. Perfomance Organizzativa sia valutata dall'Agenzia, con un contributo che sia, con scelte tecniche ritenute dall'Agenzia le più funzionali allo specifico della stessa:
  - a livello di Perfomance organizzativa nel suo complesso dell'ASI;
  - e/o all'interno di singoli obiettivi di I livello (attraverso funzionali e congrui indicatori di risultato e con target specifici), effettivamente utili allo scopo della Valutazione predetta.

  In sostanza, occorre consentire, concretamente, l'atto degli stakeholder di valutare la stessa Performance organizzativa, al di là di quello che è il loro notevole contributo attuale in altri ambiti di loro Partecipazione.

4.4. Processo organizzativo di PERFORMANCE INDIVIDUALE

Analisi

- **Fase di definizione delle performance: accresciuto "engagement" di personale attraverso l'allargamento, dal 2025 in poi, dei "valutandi"**

Come si è detto già al punto 3.1. (Sistema di Misurazione e Valutazione della Perfomance) di questo documento l'Agenzia ha sempre avuto molto cura sia nel definire le regole tecniche sulle Performance individuali, per merito della Direzione Generale e suoi staff dell'Ufficio Coordinamento.

Dal 2025 con l'azione attiva del Direttore Generale, che ha accolto gli auspici di questo OIV, vi è stata una graduale applicazione della Misurazione e Valutazione della performance individuale, prima, ai Direttori di struttura (strutture non dirigenziali) **e, poi nel 2026, ai Responsabili di Ufficio e di Servizi.**

Nel 2026, all'OIV risulta che, grazie alla propria STP, è stata creata la scheda per obiettivi di performance individuale per Responsabili di UO di III livello, ai quali potrà essere riconosciuta l'indennità di responsabilità ed incentivazione al raggiungimento di obiettivi specifici inseriti attraverso il software Strategic PA.

Quindi, come detto, l'OIV rileva, positivamente, che l'"engagement" sviluppato dal Direttore Generale si sia progressivamente esteso, in modo molto efficace, all'interno della struttura organizzativa dell'Agenzia.

- **Fase di Valutazione finale dei risultati**

Anche tale fase risulta adeguatamente funzionante in quanto il processo organizzativo è regolato e pienamente attivato. Considerazioni di ulteriori miglioramenti, in fase operativa, sono segnalate anche in paragrafi diversi di questo documento.

Aree di miglioramento

Sulle Performance individuali l'OIV riferite al 2025 valgono esigenze di miglioramento già citate in altri paragrafi di questo testo.

- **Miglioramento, da parte delle unità organizzative, nelle prassi di *Definizione degli obiettivi***
  Come rilevato nel corso del processo di rendicontazione da OIV con la collaborazione della STP[6] si sono rilevate, ex post[7] (perché l'OIV non ha ruolo di Validazione sul Piano della Perfomance e nel Ciclo del 2026, essendo, almeno ufficialmente, del testo del Piano di Perfomance solo in fase di Monitoraggio intermedio, in base a quanto previsto nel testo allora vigente dell'art. 6 del D. lgs.150 del 2009) taluni aspetti di attuazione tecnica del SMVP da migliorare in quel testo.
- A ciò si aggiunga, ancora più significativo da curare, **l'adeguamento a standard qualitativi, in fase di definizione in senso stretto dell'obiettivo, particolarmente "enfatizzati" dal legislatore, quale in specie la sua oggettività:** art. 5 D. lgs.150 del 2009 come riformulato nel 2026 "(…) *tale da consentire di ancorare la relativa valutazione a elementi in grado di assicurare il più altro grado di oggettività"***, considerando che, sul piano tecnico, di fatto Il "cuore" dell'oggettività sta nel titolo dell'obiettivo nell'indicatore di risultato e nel conseguente "target";**
- **Rispetto dei tempi di rendicontazione da parte delle unità organizzative verso la Funzione di Controllo di Gestione**
  Come si è detto in altre parti del documento (specie paragrafo 3.1.) si auspica, alla luce della rendicontazione 2025, che, specie in fase di Misurazione (finale) e Valutazione dei risultati, vi sia rispetto rigoroso dei tempi di feed back, verso il SCG, da parte delle Unità organizzative valutande;
- **Definizione ed assegnazione tempestiva degli obiettivi "*entro il primo trimestre di ogni anno*",** come da nuova regola, posta all'art. 4 del D. lgs. 150 del 2009 (in virtù della riforma del 119/2026).
  e ponderando bene che gli obiettivi siano "*con peso correlato alla loro rilevanza*";
- **Mantenimento delle evidenze di risultato nell'archivio dell'Ufficio di riferimento, soprattutto degli elementi giustificativi in casi di scostamenti di risultato[8];**
- **In linea generale, " *alimentare gli applicativi gestionali a supporto del ciclo della performance con tempestività ed accuratezza secondo tempistiche e modalità all'uopo indicate da servizio. anche ai fini di eventuali rimodulazioni della programmazione in sede di monitoraggio.***"
- (rinvio) Ulteriori profili, specie di natura strettamente tecnica, saranno chiariti implicitamente nei suggerimenti

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

[6] Cfr. *Analisi della struttura tecnica permanente a supporto (STP) dell'OIV sui dati del campione estratto degli obiettivi di performance organizzativa 2025 , su richiesta dell'OIV,RS-SCA-2026-006 del 27.05 2026*, disponibile presso gli uffici della STP.
[7] Cfr. *Analisi* (…), citata in nota precedente, pag. 5.
[8] Tale problematica è stata talora riscontrata durante l'*audit* citato in nota precedente, pag. 7.

- **Esplicare meglio il metodo di calcolo inerente all'indicatore di risultato**

Dall'analisi dell' OIV e da approfondimenti specifici richiesti alla STP sulla rendicontazione 2025 emerge **la necessità di rendere ancora più chiara e immediata la comprensione delle formule utilizzate per il calcolo dei risultati degli obiettivi individuali**. Infatti, in un'ottica di massima trasparenza e oggettività della valutazione, come richiamato, ormai in modo ancora più marcato anche dalla L. n. 119/2026, si propone, in futuro, di **esplicitare sempre le modalità di calcolo adottate**, **corredandole, ove opportuno, con i riferimenti alla documentazione a supporto sia in caso di raggiungimento totale che parziale degli obiettivi.** Questo serve alla "validità" (in termini di univocità dei risultati calcolati) della Misurazione che caratterizza la Direzione per obiettivi e risultati ma è anche un elemento ai fini dell'affidabilità del processo organizzativo che crea fiducia negli stakeholder esterni.

- **Esplicare le cause e le giustificazioni dello scostamento**

Inoltre, sempre in chiave tecnica, si suggerisce anche di indicare (laddove ciò non si pratichi correttamente già) **in maniera chiara e sintetica, in ogni caso le ragioni oggettive o soggettive di eventuale scostamento del risultato rispetto all'obiettivo prefissato**, dandone evidenza all'Ufficio CG. Questo serve a dare maggiore tempestività ed affidabilità al processo di Misurazione/Valutazione e accresce la fiducia da parte degli stakeholder esterni sapendo di performance tenute sotto controllo da Management e (negli ambiti di competenza) da OIV;

- **Introduzione di Monitoraggio dinamico degli obiettivi**

In generale, si consiglia la progressiva implementazione di un'**analisi dinamica del monitoraggio degli obiettivi anche al fuori al monitoraggio intermedio**, per curare, in corso di anno, la vitalità, in progress, della Performance.

- **Segnalare, in caso di necessità di espunzione/revisione di un obiettivo individuale (specie su obiettivi direzionali), tale circostanza sia a superiori sia per conoscenza all' OIV**

Caso particolare rispetto a quanto detto nel caso precedente riguarda il caso di richiesta di espunzione di un obiettivo. In tal caso si suggerisce (anche inserendo tale profilo nel SMVP) che il valutando provveda a richiedere tempestivamente, in qualunque periodo dell'anno (indipendentemente, quindi, dal Monitoraggio intermedio di cui all'art. 6 del D. lgs. 150/2009), una revisione/espunzione, portando altresì a conoscenza le circostanze che richiedono la rimodulazione o cancellazione del caso sia al diretto superiore responsabile sia al DG ai fini delle considerazioni del caso concreto sia, per conoscenza e valutazioni di natura metodologica anche su processo in questione, all'OIV (specie in caso di obiettivi di I livello).

- **Tempestiva rilevazione del risultato, in casi di pensionamento o spostamento organizzativo del titolare dell'obiettivo**

Inoltre, in caso di pensionamento/spostamento/cancellazione della posizione di lavoro[9] o altro caso simile, qualora un/a dipendente non riesca a ricoprire la posizione per l'intero svolgimento delle attività legate ad obiettivi di performance e l'obiettivo sia attribuito poi nella competenza di altro soggetto nel corso dello stesso anno, è opportuno che il SMVP preveda l'obbligo di fare "una fotografia" immediata

[9] Problematica riscontrata e segnalata all'OIV in " *Analisi della struttura tecnica permanente a supporto (STP) dell'OIV sui dati del campione estratto degli obiettivi di performance organizzativa 2025 , su richiesta dell'OIV,RS-SCA-2026-006 del 27.05 2026*", disponibile presso gli uffici della STP

(al momento di chiusura della titolarità dell'obiettivo da parte di ciascuno/a) del risultato.
Questo per poter, alla fine, attribuire il merito del risultato intermedio e finale raggiunto, anche in termini di compenso. Il caso riguarda, particolarmente ma non solamente, eventuali cambiamenti su obiettivi per Direttori, Dirigenti che hanno un compenso aggiuntivo sulla parte legata al risultato. Si raccomanda che nel SMVP venga disciplinata tale casistica di avvicendamento nel ruolo di più dipendenti in corso d'anno, anche al fine di imputare la valutazione in trasparenza ed equità.

- **Migliorare l'*engagement* della parte di popolazione lavorativa dell'Agenzia non ancora coinvolta (Tecnologici e Ricercatori) nella loro valutazione**

Si rimanda a quanto già detto ad altri fini in altri Paragrafi di questo documento.

- **Attuare *in progress* la Valutazione a 36O° gradi**

Su questo, in parte, si è già accennato in precedenza. Qui si aggiungono alcune esigenze di dettaglio in attuazione/applicazione dalla Direttiva Zangrillo 28 novembre 2023 attraverso:

- Verifica ed eventuale aggiornamento delle regole e quindi dei sistemi/tecniche previsti per la Performance individuale, nel profilo bottom-up;
- Adeguamento nel SMVP della valutazione della Performance individuale, nella parte inerente ai c.d. comportamenti organizzativi, dei vari "Responsabili" in quanto *leader.*

Inoltre, occorre valutare ed eventualmente ri-precisare, in modo funzionale i metodi/contenuti di valutazione che devono essere integrati nel testo attuale nel SMVP, inserendo le "caratteristiche trasversali" richieste poste dalle integrazioni di cui dalla legge n. 119 del 2006 (ove non in parte già presenti nell'attuale sistema dell'ASI)

Molti profili di suggerimento sono impliciti nel Paragrafo sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a cui si rimanda (specie paragrafo 3.2).

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

Analisi

L'Agenzia è già dotata, da anni, di un Sistema informativo specifico sulla performance e l'OIV dà atto positivamente di questo.

Aree di miglioramento

- Arricchimento dell'"intelligenza" del Sistema di Strategic PA
- Bilancio sociale annuale

Tali contenuti saranno, implicitamente, esplicati nella parte qui successiva

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Si accresca il Sistema informativo di *Strategic PA* , finalizzandolo a supportare maggiormente il Ciclo della Performance**

  Si consiglia di rafforzare l'intelligenza interna al sistema informativo in questione, dotandolo, ad esempio, di meccanismi di *alert* su tempi non rispettati e su ogni altra possibile integrazione Eventualmente anche con intelligenza artificiale che ne rafforzi l'efficacia del tool e l'efficienza del

Ciclo

- **Realizzazione Bilancio sociale annuale**
  Ormai acquisito nella prassi dell'Agenzia il tool "Bilancio sociale" si raccomanda di adottare la periodicità annuale.

4.6. Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Analisi

La fase di verifica del livello di attuazione del processo di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa, è ben regolata.
Sull'ambito della metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa si è detto ampiamente, implicitamente in vari sensi, in altre parti di questo documento a cui quindi si rinvia. 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 carattere gestionale, ivi compresa la prevenzione della corruzione.
Tra gli obiettivi di maggior rilievo che contribuiscono alla misurazione della performance organizzativa, si evidenzi la presenza di obiettivi legati a progetti finanziati con fondi PNRR e derivanti dall'Accordo ASI-Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Aree di miglioramento e raccomandazioni

- Inserimento di rilevazioni sugli stakeholder esterni ed esterni

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

Si è detto ampiamente, implicitamente, in altre parti di questo documento a cui quindi si rinvia. Qui si aggiunge qualche ulteriore proposta.

- **Profili di modalità nella rilevazione in fase di Misurazione/Valutazione fase di Programmazione della Performance organizzativa**
  Qui si ripetono alcuni profili già espressi in passato (da ultimo, in riunioni interne con il Coordinamento Amministrativo alla Direzione Generale ed in specie con il SCG), da intendersi anche **come modalità tecniche, ai sensi dell'art. 19 bis del D. lgs. 150 del 2009, da seguire nel raccordo del Ciclo annuale di Misurazione con la Valutazione della Performance specie organizzativa. In tal senso l'Organismo auspica che le rilevazioni annuali in generale sulla percezione dei/delle dipendenti sulla *people satisfaction* e sulla loro soddisfazione rispetto all'erogazione dei servizi interni, avvenga seguendo i seguenti canoni** (e le stesse modalità possono valere, per analogia e *mutatis mutandis*, per la Valutazione da parte dei "portatori di interesse" esterni)**:**
  - in modo assolutamente anonimo;
  - con limitato numero delle domande (al massimo, orientativamente, una diecina), poste al massimo in due pagine, con una parte focalizzate sulla leadership di quello del Direttore/Dirigente);
  - basate su domande valutative sintetiche (che colgano i principali fattori-chiave congrui di analisi);
  - con un *set* di domande estremamente curato nella formulazione delle domande/affermazioni contenute, in modo da essere inequivoche al massimo grado;

- facile da somministrare (richieda al massimo 10-15 minuti);
- mirato nei temi, come minimo, ad esempio su: gestione della leadership da parte del superiore diretto e di quello indiretto, soddsisfazione rispetto a specifici servizi interni direttamente fruiti dal/la valutatore/trice di Agenzia;
- con risultati resi in percentuale domanda per domanda e per aggregati di domande;
- facile e rapido da elaborare.

4.7. *La Misurazione e valutazione della Performance individuale e lo sviluppo delle risorse umane*

Analisi

- L'Agenzia investe già molto nel raccordo Valutazione-Formazione e l'OIV apprezza tale azione che ha sicuramente effetti sul Ciclo e sulla qualità della stessa Performance che si persegue e che sia realizza.
- L'OIV continua ad esprimere forte apprezzamento per il processo "***Space to Knowledge management", che continua ad essere operativo*****,** rivolto ai neoassunti. L'iniziativa, come è noto, 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.
- È pienamente attivo, sia nel corso del 2025 sia nel 2026, il Sistema di rilevazione delle Competenze delle risorse umane, la c.d. AOC (Analisi Organizzativa delle Competenze). Com'è noto all'interno dell'Agenzia ma ovviamente non lo è per gli eventuali stakeholder che leggano questo Documento, tale Sistema di Direzione consente ai dipendenti d'inserire le proprie competenze (attività-incarichi-percorsi di studio-corsi di formazione ed altro) che, poi, vengono "lavorate" al fine di ottimizzare i processi organizzativi di assegnazione del personale e di rotazione degli incarichi.

Aree di miglioramento

- **Proiezione delle logiche delle Performance anche verso lo sviluppo delle persone**

Su tale profilo l'Agenzia e la DRU hanno molto e proficuamente investito nel recente passato. Su tale aspetto, l'OIV ricorda, però, che la L. n. 119/2026 impone ora, in modo chiaro e netto, uno sforzo sul principio del novellato art. 2 *bis* del D. lgs. 150 del 2009: *"l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze tecniche e delle capacità personali e di quelle volte a garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte nonché* ***a valutare e valorizzare le potenzialità di ciascun lavoratore****, in una prospettiva di crescita professionale, di sviluppo di carriera e di miglioramento delle capacità amministrative".* Su tali aspetti l'Agenzia deve valutare come adeguarsi con innovazioni, arricchendo (allo scopo di cui sopra) gli attuali Sistemi presenti, verificando il *focus* del miglioramento rispetto agli esiti della Valutazione della Performance, agganciando le valutazioni che devono far emergere le potenzialità, il rapporto tra competenze espresse ed eventualmente carenti.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **La priorità di sviluppo del potenziale del lavoro**

In riferimento alla L. n. 119/2026 del luglio scorso il principio normativo del potenziale umano come oggetto e fattore abilitante dell'accrescimento della Performance è diventato principio ancora persino enfatizzato da parte del Legislatore. Ciò rappresenta un principio per una logica dei /lle dipendenti, sia come Risorse umane sia come Persona, che sono aiutate a crescere nell'Organizzazione.
In tal senso L'OIV ritiene che occorrerà:

- creare, nell'Agenzia, un Sistema di Direzione ad hoc sulla Valutazione del Potenziale;
- modificare ed integrare il SMVP per fare posto al tema dell'attenzione allo sviluppo delle risorse umane, sia come ambito specifico di valutazione della performance individuale di tutti i Direttori, Dirigenti e Responsabili di persone nell'Agenzia (sia con obiettivi operativi in materia sia con valutazione dei loro comportamenti organizzativi in materia) sia come ambiti/contenuti di valutazione dei dipendenti in generale;
- fare formazione tecnica sui temi dello sviluppo delle risorse umane, nel senso di cui al principio di legge sopra riportato;
- "arruolare" sul tema i Direttori/Dirigenti/Responsabili ad ogni livello, anche ma non solamente con adeguate azioni di formazione e sviluppo sul tema.
- in ordine all'utilissimo Sistema delle Competenze funzionale e funzionante, tenere sempre ben presente che condizione essenziale ed ineluttabile per la massima efficacia del processo è che si realizzi il massimo "allineamento" possibile tra i fascicoli del personale (su cui si deve fare tutto il possibile affinché siano completi ed aggiornati, così da "fotografare "compiutamente e quindi al massimo possibile, la singola risorsa umana) e i dati di raffronto inerenti agli incarichi, ai corsi di formazione, e via dicendo. Di conseguenza, l'OIV invita al massimo presidio sulla costante e compiuta tenuta di tale allineamento, essendo il Sistema citato tra i "tool" più nevralgici dal punto di vista organizzativo (e quindi con plurime ricadute positive) sia per l'Organizzazione sia per i/le singoli/e dipendenti.

- **Valutazione performance individuale Tecnologi e Ricercatori**

L'OIV rileva (con riferimento al ciclo della performance esaminato) 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 parte dei Tecnologi, nel raccordo Sistema di Valutazione-Sistema Premiante. Tuttavia, si rileva che l'Agenzia sta ponendo le basi per la concreta applicazione del Sistema anche al personale suddetto attraverso le ipotesi di accordo in corso di discussione.

- **Applicazioni di IA**

Si raccomanda, inoltre, che le scelte organizzative adottate sulla base di dati trattati con gli applicativi in uso, qualora basati su intelligenza artificiale, siano, nel rispetto dell'European AI ACT e la normativa italiana, completamente ispezionabili e trasparenti, con evidenza dell'ultimo passaggio di decisione umana, nel rispetto dell'"Human in the loop".

- **Estendere il progetto Space to Knowledge management**

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.

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

A questo proposito occorre che l'Agenzia precisi l'iter procedurale più utile per applicare quanto previsto dal SMVP con riferimento alla proposta di valutazione del Direttore Generale entro i termini del Ciclo 2026 per il ciclo 2027.

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

Analisi

- **Trasparenza amministrativa** (Attuazione obblighi di trasparenza all'interno del Ciclo della Performance)

Nell'Agenzia è presente una Rete interfunzionale per la Trasparenza amministrativa 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 e debbono segnalare in materia al RPCT, supportare, diffondere all'interno delle unità capillarmente gli obblighi di trasparenza e prevenzione.
In tale rete occorre mantenere a livello alto (per costanza e attenzione sulle pubblicazioni) la sensibilità delle Direzioni e strutture organizzative circa la necessità di provvedere, sempre e con le modalità e tempi previsti dalla norma e sulla base delle indicazioni interne del RPCT, agli adempimenti in materia di Trasparenza.

- **Rendicontazione interna ed esterna**

In generale, sulla rendicontazione esterna ed interna si è detto in varie parti ed ulteriori considerazioni saranno alla fine di questo documento**.**

Aree di miglioramento

- **È auspicabile un Bilancio sociale annuale che consenta di utilizzarne annualmente le risultanze per contribuire all'aggiornamento sugli indicatori per la rendicontazione indirizzate alla Società e agli *stakeholder* di settore.**
- Si suggerisce di valutare ulteriori informazioni di Trasparenza, rese ovviamente in modo compatibile con la normativa Privacy la pubblicazione o le altre forme di trasparenza che si vorranno utilizzare.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Attuare sistematica rendicontazione interna ed esterna sui profili di Strategia all'OIV**

Su tale profilo (Paragrafi 4.1. e 4.2.) si è già detto in precedenza a cui si rinvia.

- **Valorizzare le risultanze del Bilancio Sociale**
  - Si raccomanda l'utilità di realizzare **un Bilancio sociale annuale**.
  - **Inoltre, si consiglia un Bilancio Sociale con indicatori specifici, collegati a macro categorie di Stakeholder di riferimento, per i vari settori strategici di interesse dell'Ente che potrebbe consentire la Misurazione e la Valutazione degli "impatti sociali".**

➢ **Tenere aggiornata la mappatura degli stakeholder**

Si suggerisce di aggiornare, ove non già fatto, al 2026 la mappatura degli *Stakeholder*.

4.9. *Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e standard di qualità*

Analisi

Si ritiene che l'utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione avvenga con efficacia adeguata.
L'Agenzia, 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 dai Cicli di performance precedenti

Aree di miglioramento

- **Definizione e gestione degli 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.
A tal proposito risulta che nel corso del 2026 si stia 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.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Nuovi standard di qualità anche con riferimento alle nuove funzioni assegnate all'Ente dalla L. 89/2025**
  L'OIV esprime apprezzamento per le modalità di utilizzo delle risultanze del Ciclo della Performance per migliorare il Sistema di Misurazione. Tuttavia, richiama l'attenzione nello sviluppare nuovi standard di qualità anche con riferimento alle nuove funzioni assegnate all'Ente dalla L. 89/2025.

5 PROFILI AGGIUNTIVI DI ANALISI E SUGGERIMENTI

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 dell'interpretazione del proprio ruolo di questo Organismo anche come ruolo fortemente "proattivo", questo OIV conclude il presente documento con un'aggiunta di temi di analisi, sempre corredati dove utile da suggerimenti e raccomandazioni.

5.1. Valore Pubblico

ASI ha creato la propria idea di *Valore Pubblico* e l'ha implementata *in progress* durante il Ciclo 2025 ed il Ciclo 2026, con modalità molto appropriate in termini d'innovazione, di efficacia e di efficienza, definendo anche 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 dalla valutazione dell'Impatto sul Benessere di vari contesti sociali, economici e culturali della propria Performance**. **Ciò è merito dell'intera ASI, del compianto Presidente dell'Agenzia che ha creduto in quell'idea, del Direttore Generale e del Dirigente dell'Ufficio di Coordinamento ed e, in modo più specificatamente tecnico, del II Servizio Controllo di gestione (SGC - UCA),** che, nel complesso, hanno svolto e stanno svolgendo in modo eccellente fruttuosi scambi informativi con l'OIV e con la sua STP presente al I Servizio Coordinamento Amministrativo gestionale e a livello di tavolo italiano sul VP con il CODIGER.
Negli anni scorsi, peraltro, questo OIV, che, nello stretto rapporto con la Struttura Tecnica Permanente di supporto, si è "speso" molto in ASI a far cogliere il senso e l'utilità organizzativa del VP, ora prende atto con apprezzamento della implementazione avvenuta nell'Agenzia.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Continuare a procedere con la stessa mentalità organizzativa di innovazione/implementazione di questi ultimi anni**

È opportuno continuare a procedere con la stessa mentalità organizzativa di innovazione/implementazione di questi anni lungo il percorso di innovazione-implementazione. In questo quadro si consiglia di continuare, di anno in anno, a:

- rendere sempre più il VP come "asse portante" anche culturale dell'Agenzia, come elemento di identità organizzativa di fondo dell'Agenzia;
- modellarlo anche in modo coerente con la nuova Legge sullo Spazio;
- renderlo ("a valle" della fase di definizione strategica) come *input,* sempre più riconosciuto da tutti, verso Programmazione operativa degli obiettivi;
- implementare la tensione operativa atta a realizzare Valore Pubblico;
- rendicontare, all'interno, in modo adeguato l'impatto realizzatosi anno per anno e pubblicizzarlo adeguatamente agli stakeholder;
- migliorare 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 continuamente 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.

- **Iniziative di Comunicazione sia Organizzativa sia esterna 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.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

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:

- **"Giornata sulla Comunicazione del Valore pubblico e della Performance" (da svolgersi a dall'ASI intorno a febbraio di ogni anno)**
  Ad inizio Ciclo (quindi ad esempio a febbraio 2027, anche per mezza giornata), con Comunicazione Organizzativa sul Valore pubblico in termini di impatto che si ritiene di realizzare sugli Stakeholder e su obiettivi strategici ed obiettivi operativi (Performance Organizzativa) che si intende realizzare nell'anno. Qualcosa di analogo si è cominciato a fare, ma la giornata, secondo la proposta OIV, dovrebbe essere aperta a tutti stakeholder interni (come mezzo di "engagement") e, eventualmente, anche a stakeholder esterni.

- **"Giornata sulla Comunicazione del Valore pubblico e della Performance realizzata nell'anno dall'ASI" a fine Ciclo della performance** (da svolgersi a luglio)
  Secondo la proposta OIV, tale iniziativa comunicativa potrebbe consistere, ad esempio, in una mezza giornata di comunicazione su Valore pubblico creato nel corso dell'anno e su risultati strategici e operativi realizzati. Quindi su Strategia realizzata, su Ciclo della Performance concluso e su Performance realizzata annualmente. 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.

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

Su tale tema l'OIV svolge costante attività di monitoraggio e di verifica ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. *h* del D. lgs. 150 del 2009, sulla base del PTAP, dei documenti ufficiali del CUG e mantenendo una frequente interlocuzione con il Presidente del CUG e le/i componenti del Comitato (tra cui una componente, peraltro è parte attiva anche della STP). È da aggiungere che, in via indiretta ma significativa, l'Organismo considera attentamente anche il livello e la qualità del Benessere organizzativo

quale fattore abilitante della Performance organizzativa (oltre che individuale) e come strumento di conoscenza e valutazione della "voce" degli stakeholder interni.
Il giudizio è che il quadro complessivo di attività, di azioni e di ruoli in materia dell'Agenzia risulta ricchissimo di iniziative, anche grazie alla capacità propositiva e realizzativa del CUG. Naturalmente, data la tematica, si tratta di **un campo in cui l'Agenzia deve e può migliorare con innovazioni per adeguarsi alle sfide che nascono in quegli ambiti** (e su questo l'OIV cerca, da parte sua, di dare un contributo costante in termini di stimoli e suggerimenti).
Tra le molteplici azioni realizzate, nel corso del 2025 – 2026, dall'Agenzia si ricordano qui:

- l'emissione del Codice di condotta;
- l'avvio della selezione per la nomina della Consigliera di fiducia nel 2025 e della sua nomina nel 2026;
- l'istituzione del Geo - Gender equality Officer a cui sono stati demandati diversi compiti, tra cui si ricordano la redazione di una proposta sul bilancio di genere dell'ASI, un manuale sul linguaggio di genere, l'attuazione di quanto contenuto nel GEP – Gender Equality Plan,
- l'azione di supporto da parte del CUG a dipendenti in difficoltà.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- ***Reporting* annuale in materia, rendendo le informazioni raccolte pure funzionali ad "alimentare" la Valutazione delle Performance da parte degli stakeholder interni**

  Occorre organizzare, sistematizzare, integrare da parte della struttura organizzativa interna e rendere disponibile all'OIV **un *reporting* annuale in materia che sia, eventualmente, anche (con i dovuti accorgimenti tecnici) funzionale ad alimentare la Valutazione delle Performance attraverso le valutazioni provenienti dagli stakeholder interni.** In tal senso **è opportuno creare un reporting aggregato che** (per fare qualche esempio):
  - rendiconti in modo adeguato, anno per anno, il grado di soddisfazione lavorativa delle/i dipendenti;
  - fornisca informazioni, in chiave aggregata, sulla soddisfazione riguardante l'erogazione dei servizi interni (che quindi rappresenta, di fatto, una valutazione "tra pari");
  - metta a disposizione, in termini qualitativi e quantitativi, anche utili informazioni sulla valutazione (eventualmente anche ai fini della valutazione "dal basso" dell'Organizzazione dell'ASI, in questo caso in stretto raccordo con la Funzione interna specializzata sulle Risorse umane) della *leadership* posta in essere da Direttore e da Dirigenti e, in genere, da ruoli di Responsabili.

  L'OIV sensibilizza, nuovamente e particolarmente 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 e annualmente, sulla capacità di servizio dell'Agenzia verso gli stakeholder interni e sugli eventuali miglioramenti da apportare ai servizi stessi**. Tali persone sono, è bene ricordarlo, la principale risorsa del Ciclo della Performance (anche ove si considerino il loro punto di vista di benessere e di eventuale malessere).
  In questi ambiti, l'OIV, da parte sua, ha in programma di sensibilizzare sulla valutazione partecipativa degli *stakeholder* interni, intervenendo, con una specifica nota sempre ai sensi dell'art. 19 bis del D. lgs. 150 del 2009 (innovando, però lo strumento utilizzato rispetto al passato, quando ha utilizzato documenti generali come il presente o le riunioni interne di lavoro

in Agenzia), sui principali soggetti gestionali/professionali interni (Direttore Generale, Dirigente Coordinamento Amministrativo, Direttore Risorse umane, Presidente CUG).

- Un "set" specifico di suggerimenti ai Direttori

Ai vari ruoli decisionali in materia (specie Vertice di indirizzo, Direttore generale e Direttori e Dirigenti) si indirizzano i seguenti consigli di:

- continuare a "fertilizzare" all'interno della struttura organizzativa profili di eguaglianza e logiche di solidarietà ed unità;
- dare particolare attenzione alla lotta contro le discriminazioni indirette, che rappresentano le discriminazioni più occulte;
- rivolgere sempre particolare cura 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;
- dare altrettanta particolare cura specifica, in sede lavorativa, alle ulteriori categorie di *LGBTIQ+;*
- ascoltare con la massima attenzione e accogliere nuovi input organizzativi presenti nell'ambito delle proposte del CUG, che rappresenta un attento soggetto esponenziale degli stakeholder interni e portavoce significativo e naturale di molte loro esigenze.

- GEP

Per quanto riguarda il GEP si conferma quanto suggerito per il 2024 anche per il 2025 , e, in particolare, di ampliare e meglio dettagliare tutti gli ambiti di intervento che si intendono realizzare e procedere a monitorare lo stato di attuazione e le prese in carico da parte delle strutture competenti della realizzazione dei punti inseriti nel documento.
Inoltre, 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.

Soprattutto, 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.

- **Lotta ad ogni discriminazione indiretta**

Si suggerisce uno spazio adeguato alla specifica lotta ad ogni discriminazione indiretta sul lavoro, attivando ove utile analisi tecniche a campione sul tema.

- **Monitoraggio dell'impatto interno dell'IA sulle persone dipendenti**

All'OIV non risultano indagini ed analisi a tale scopo, per cui invita a sviluppare dati e riflessioni sul tema

- **Verso la Certificazione di Qualità**

Si consiglia di intraprendere il percorso organizzativo e tecnico verso la Certificazione di Qualità in materia di Parità al fine di inserirsi in un ulteriore "circuito virtuoso", anche suggerendo un collegamento di tale azione ad un possibile obiettivo di performance.

5.3. Rilevazioni e reporting sugli Stakeholder esterni

Si è già detto in precedenza e comunque l'OIV emanerà una specifica nota che sintetizzerà modalità e suggerimenti, già più volte sottolineati in vari contesti, ma non ancora adottati dall'Agenzia nonostante siano stati e nuovi suggerimenti.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Un sistema tecnico ad hoc**

Anche ai sensi dell'art. 19 *bis* del D. lgs. 150 del 2009, l'Organismo ritiene principale modalità di fondo che l'Agenzia ponga un **Sistema direzionale sulla Valutazione partecipativa degli stakeholder esterni (ma anche interni).** Tale_Sistema specifico di Direzione sulla partecipazione dei "portatori di interesse" dell'Agenzia è utile che disciplini "in progress", organicamente e con sostenibilità organizzativa progressiva, la materia, prevedendo, ad esempio,

- soggetti coinvolti sul tema (ad esempio, sia come soggetti di somministrazione di questionari o di interviste ed anche come destinatari dei feed back),
- strumentazione di rilevazione (ad esempio, moduli da riempire; focus group di approfondimento; …),
- principali azioni di rilevazioni sistematiche e di analisi dei dati,
- feed back (ad esempio, *follow up* verso il Management e gli stessi stakeholder interni).

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

L'OIV segnala che, in questa materia, non vi è una sotto-funzione che, unitariamente, rilevi (a parte il caso di cui all'art. 43 del D. lgs. 33/2013 in materia di inosservanze di pubblicazioni)[10] quanto previsto direttamente da

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

numerose norme di legge, "sparse" nella legislazione nazionale, in tema di controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance.

Pertanto, come questo OIV ripete da anni, occorre organizzare uno specifico Sistema di controllo interno (che, si ricorda, 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.
In tal senso 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 legato, per intenderci bene, a procedimenti amministrativi o a materie di natura pubblica) **che 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**, **le rilevate inosservanze in materia incidenti su Misurazione e Valutazione individuale**.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Una sotto funzione *ad hoc sul* controllo interno sull'inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme**
  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.

5.5. Sistema premiante

Si dà atto che sul personale amministrativo molto si è fatto in questi ultimi due anni nel collegamento tra Sistema Valutativo e Sistema premiante. Tuttavia, in questo documento si è già accennato, ripetutamente, su criticità rilevate rispetto a talune categorie di dipendenti quali i Tecnologi, i Ricercatori.

Raccomandazioni, Suggerimenti e Proposte

- **Sistematizzare e rendere noto, in modo organico, il Sistema premiante dell'Agenzia**
  Sistematizzare e rendere noto il Sistema premiante dell'Agenzia, inteso quale insieme di regole, di strumenti di premio, di procedure organizzative utili allo scopo rinviando ad altre fonti, ove la regolazione sia frutto di relazioni sindacali o già esplicitato in altri atti dell'Agenzia).
- **Dare piena attuazione al Titolo III del D. lgs. 150 del 2009 in modo di consentire all'OIV di svolgere una propria responsabilità di ruolo**
  Su questo si è consapevoli che l'Agenzia possa fare opera prevalentemente di sensibilizzazione verso altre Istituzioni.
- **Prevedere (come previsto dalla Direttiva Zangrillo 2023 sulle Performance) forme di premio immateriali.**
  Occorre verificare la possibilità di azioni che comunque rappresentino modalità premianti per il personale, soprattutto con iniziative di natura immateriale.

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

L'OIV ha individuato, nei paragrafi e negli schemi precedenti, punti di forza e profili di miglioramento ed ha espresso raccomandazioni, suggerimenti e proposte all'Agenzia. **Molta parte delle informazioni e delle evidenze utili a questa Relazione sono stati acquisiti con l'indispensabile supporto del I Servizio di Coordinamento Amministrativo Gestionale che fa, pure, da Struttura Tecnica Permanente all'OIV, diretto dal dr. M. De Angelis e con componenti la dr.ssa S. Batani e la dr.ssa M. Damiani, a cui questo Organismo esprime un vivo ringraziamento ed una valutazione di eccellenza, per la collaborazione altamente professionale prestatagli.**

Hanno molto contribuito anche il Dirigente l'Ufficio di coordinamento amministrativo e il Servizio Controllo di Gestione, tutte unità incardinate come supporto tecnico-gestionale alla Direzione generale, che ringrazio per i preziosi scambi di informazioni in corso di Ciclo.

Moltissime e informazioni mi sono pervenute, nelle materie di sua competenza, pure dal CUG.

L'OIV, laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche, ha proceduto a riunioni di confronto e di approfondimento, specialmente, attraverso la citata solerte opera della Struttura tecnica permanente.

7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

- **Un quadro complessivo di adeguatezza**

Il Ciclo della Performance 2025 (concluso il 30 giugno 2026) risulta, secondo l'Organismo, pienamente coerente con le strategie e le principali macro-funzioni dell'Ente dell'Agenzia, essendo anche il Piano della Perfomance e la sua realizzazione pienamente rappresentativi della "Missione" dell'Agenzia per come trasferita nella sua Strategia deliberata.

Più in particolare, la valutazione di sintesi sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance e sullo stato dei Controlli interni dell'ASI è di adeguatezza. Questo OIV, sulla base delle informazioni acquisite anche attraverso la STP, rileva i seguenti punti di forza del Ciclo 2025:

- ✓ **adeguata coerenza tra *mission* dell'ente ed aree strategiche;**
- ✓ **coerenza nella declinazione degli indirizzi strategici in obiettivi operativi;**
- ✓ **realizzazione elevata della Performance;**
- ✓ **un sistema interno di controlli che, per quanto di competenza dell'OIV e riferitogli dai vari soggetti interpellati in corso di 2025 e 2026, risulta anch'esso adeguati**.

L'Organismo ritiene, quindi, che il Ciclo 2025 sia stato realizzato, nel complesso, in termini adeguati.

- **Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2025**

Il SMVP (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 ed è stato coerente e congruo rispetto alle esigenze organizzative dell'Agenzia.

- **Il Ciclo della Perfomance**

Anche il Ciclo della Performance 2025, inteso come processo organizzativo di attuazione di quel SMVP e di produzione del lavoro dell'Agenzia, risulta essere stato svolto in modo sostanzialmente adeguato. Vi sono, infatti, vari profili di eccellenza, rappresentati ad esempio:

- dall'accurata fase metodologica iniziale di definizione della sottosezione Performance, che ha visto

anche il funzionamento pieno nel 2025 (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 consuntivazione espressa, poi, nella Relazione della Performance.

In questo senso l'OIV dà atto che per ottenere l'Agenzia quanto sopra vi è stato il lavoro efficace ed efficiente della struttura organizzativa dell'Ente, sotto la direzione del Direttore generale, dei Direttori (tra cui per quanto attinente al presente documento, del Direttore Risorse umane), (per i Servizi interni di controllo e di assistenza da lui diretti ai fini del Ciclo) del Dirigente dell'Ufficio di Coordinamento Amministrativo alla Direzione Generale ed ancora per i due Servizi.

Nel testo di questo documento OIV, in un'interpretazione di ruolo di Controller che vuole essere pure proattivo, si sono, d'altra parte, segnalati alcuni possibili temi di miglioramento tra cui i due principali, riguardano l'applicazione del Sistema di *Management by Objectives* specie nella fase di rendicontazione dei risultati (in parte segnalate in precedenti documenti[11]dell'OIV) ed una maggiore e più efficace partecipazione valutativa degli Stakeholder, esterni ed interni, ai fini della Valutazione delle Performance Organizzativa.

- **La prossima sfida organizzativa**

Anche quest'anno come lo scorso, a conclusione di **questo lavoro di analisi, rivolto *in primis* al Commissario straordinario ed agli Stakeholder esterni ed interni, ma anche alla struttura organizzativa interna con al Vertice il Direttore Generale, a tutto il Management ed a tutti i dipendenti**, l'OIV intende sottolineare che **la prossima più significativa sfida dell'Agenzia stia, soprattutto**, **nell'adeguamento della propria azione organizzativa, gestionale e tecnica all'attuazione e all'applicazione della legge sullo Spazio, vale a dire la legge 13 giugno 2025 n. 89 "*Disposizioni sull'economia dello spazio*"**. Proprio sulle nuove sfide di *Mission* implicate da tale Cambiamento legislativo e sul Cambiamento organizzativo che quella Legge implica, l'OIV ritiene che l'Agenzia debba concentrarsi.

A conclusione di questa Relazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione offre al Commissario Straordinario e al Direttore Generale la sua disponibilità per un'illustrazione diretta di quanto rappresentato nella presente Relazione.

OIV dell'ASI
Avv. Aldo Monea
(documento firmato digitalmente)

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

[11] Cfr. *Relazione dell'OIV sulla validazione della relazione sulla performance dell'agenzia spaziale italiana relativamente all'annualità 2025* del 28.08 2026 e nella *Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione sul monitoraggio intermedio delle Performance del PIAO 2025 di ASI nei profili di competenza dell'Organismo*.