



# **Piano triennale della Performance**

Anni 2013-2015

Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER .....</b>	<b>3</b>
2.1. CHI SIAMO .....	3
2.2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ASI .....	4
2.3. COSA FACCIAMO.....	5
2.4. COME OPERIAMO .....	6
<b>3. IDENTITÀ .....</b>	<b>7</b>
3.1. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE .....	7
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE .....	13
3.3. FINALITÀ DELL'AGENZIA .....	13
3.4. ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	13
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>16</b>
4.1. L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	16
4.2. CONTESTO GENERALE DI RIFERIMENTO DELL'ECONOMIA DELLO SPAZIO .....	20
4.3. ANALISI PEST DELL'AMBIENTE ESTERNO .....	21
4.4. VALUTAZIONE DEL SETTORE SPAZIALE DA PARTE DEI CITTADINI ITALIANI .....	24
<b>5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ED IL PIANO DELLA PERFORMANCE NEL CONTESTO DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO .....</b>	<b>24</b>
<b>6. DAGLI OBIETTIVI GENERALI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>25</b>
6.1. OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE: IL PROCESSO .....	26
6.2. OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE: LE DELIBERAZIONI DEL CDA.....	27
6.3. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI .....	29
6.4. INIZIATIVE SU TEMATICHE DI SIGNIFICATIVA RILEVANZA .....	31
<b>7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>32</b>
7.1. IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO E GLI ALTRI DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	32
7.2. FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	33
7.3. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	34
7.4. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	36
<b>8. APPENDICE .....</b>	<b>37</b>
8.1. ANALISI CARATTERI QUALITATIVI-QUANTITATIVI .....	37
8.2. ANALISI SWOT .....	38
<b>9. ELENCO ALLEGATI.....</b>	<b>41</b>

## 1. Presentazione del Piano

La preparazione del Piano della Performance 2013/15 e del Programma per la trasparenza e l'integrità 2013/15, previsti rispettivamente agli artt. 10 e 11 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, offre all'Agenzia Spaziale Italiana la possibilità di consolidare e razionalizzare gli strumenti di programmazione, di documentazione e di rendicontazione adottati nel corso del tempo e profondamente rinnovati negli ultimi anni. Essi si legano alla programmazione generale e settoriale, la quale consente all'Agenzia l'allocazione ottimale delle risorse disponibili per fronteggiare gli obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo aerospaziale.

L'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) è chiamata alla elaborazione e sviluppo di programmi in grado di rispondere ai bisogni del Paese nei settori della cultura, della ricerca e sviluppo e dell'innovazione e di generare valore sociale ed economico.

Lo scopo è quello di rafforzare la società della conoscenza, la capacità di risposta ai bisogni dei cittadini attraverso sistemi spaziali che si affermino sempre più come strumenti di sviluppo economico e territoriale e di diplomazia internazionale.

Nel Piano triennale di Attività 2013/15 si evidenzia come, nonostante i succitati limiti di budget compromettano la possibilità di agire in continuità con le pianificazioni precedenti, si è cercato di non pregiudicare gli investimenti già effettuati nei precedenti cicli di pianificazione, sia in ambito nazionale sia internazionale e, per quanto ancora consentito dai mutati equilibri economici complessivi e dai limiti di budget imposti, è stato redatto in coerenza con quanto specificato nel Documento di Visione Strategica decennale dell'ente.

Il documento mette in chiara evidenza come il ruolo dell'ASI sia indispensabile per il Paese. Con questa premessa, è necessario perseguire il reperimento di altre risorse finanziarie, con un'azione combinata che coinvolga non solo l'azionamento di meccanismi di finanziamento già ben identificati dal Ministero Vigilante, quali i fondi di sostegno ai Progetti Bandiera e ai Progetti Premiali, ma anche l'accesso ai fondi EU e il perseguimento di collaborazioni pubblico-private.

L'Italia considera lo Spazio un settore strategico in tutte le sue componenti costitutive (ricerca, progettazione, realizzazione, lancio e gestione operativa delle missioni spaziali) e ritiene necessaria una visione europea complessiva che miri al rafforzamento del ruolo dell'Europa nel settore spaziale e alla valorizzazione degli investimenti, con ricadute in termini di servizi ed applicazioni e con benefici diretti per i cittadini e per la competitività. In questa prospettiva, nel corso della Ministeriale, su preciso mandato del Governo, l'ASI ha sostenuto soprattutto i programmi che maggiormente assicurano questo obiettivo, aumentando la quota di sottoscrizione in ESA per il triennio 2013-2015, visto l'impegno del Governo a elevare il contributo ordinario a 580 M€, anche se, ad oggi, non si è ancora concluso l'iter di assegnazione di tale risorsa finanziaria.

Nel redigere il Piano della Performance l'ASI intende confermare, come primo obiettivo strategico, quello di mettere al centro il cittadino. Come lavoratore - personale dirigenziale e non -, da una parte, e come beneficiario diretto e indiretto delle azioni strategiche, dall'altra.

Il Piano della Performance si inserisce all'interno del ciclo della performance individuato dalla riforma avviata con la Legge delega n. 15/2009 e implementata con il D.Lgs. n. 150/2009 e il D.Lgs. n. 198/2009.

Nell'ambito di tale ciclo, il Piano costituisce la prima fase di un più ampio processo che va dalla pianificazione al monitoraggio e alla misurazione, fino ad arrivare alla valutazione della

performance dell'Organizzazione nel suo complesso e del contributo individuale al raggiungimento dei risultati.

Il Piano, dunque, si ricollega direttamente ai contenuti e alle funzioni di altri documenti di riferimento per l'Amministrazione:

- il Sistema di misurazione e di valutazione della Performance definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- la Relazione sulla performance che viene redatta a conclusione di ciascun ciclo annuale di attività;
- il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità;
- il Programma triennale per la prevenzione della corruzione (da definire).

La sua elaborazione è stata resa possibile grazie al confronto con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'ASI e con la CiVIT.

In particolare, il monitoraggio svolto dalla CiVIT sul ciclo di gestione della performance dell'ASI per l'annualità 2012 ha evidenziato alcune aree su cui concentrare l'attenzione al fine di perseguire un costante miglioramento del livello qualitativo del Piano, attraverso una maggiore attenzione al processo di realizzazione, una più diffusa partecipazione interna e esterna, un miglior collegamento e integrazione tra i documenti e la realizzazione del sistema di monitoraggio e audit interno.

## **2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder**

### **2.1. Chi siamo**

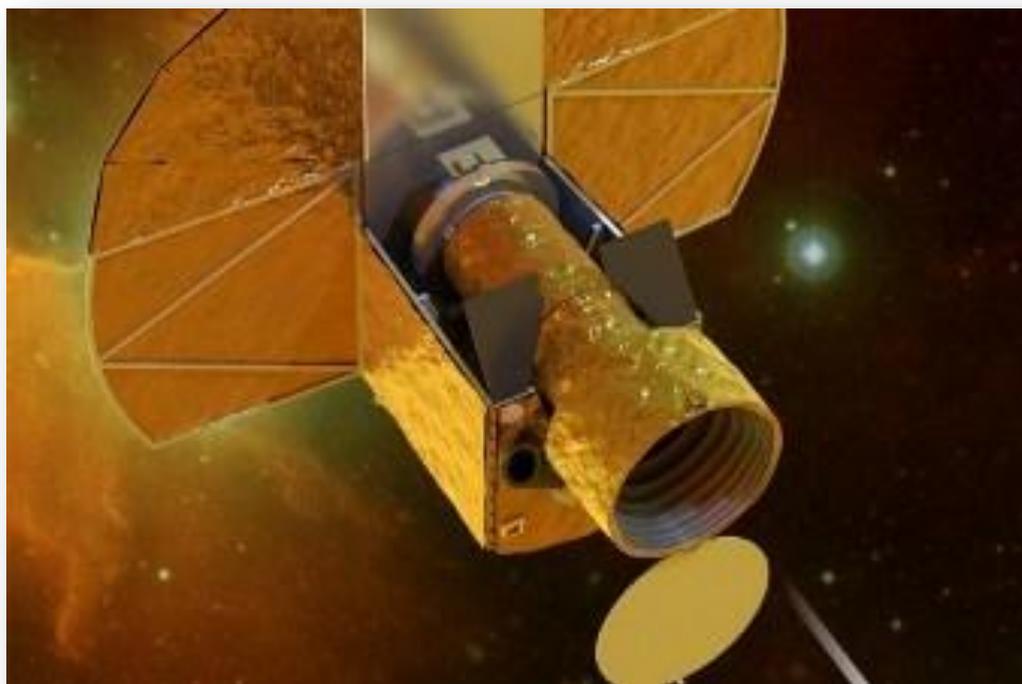
L'Agenzia Spaziale Italiana ASI è stata istituita con la legge 186 del 30 maggio 1988. In quella data il Governo riconobbe la necessità per il Paese di dotarsi di un Ente Pubblico, con strumenti di Agenzia, che integrasse nei propri fini istituzionali l'insieme delle attività di gestione pubblica del settore, da quelle di ricerca scientifica allo sviluppo delle allora nascenti capacità tecnologiche e industriali nazionali.

L'ASI è oggi parte di progetti realizzati con l'Agenzia Spaziale Europea (ESA), che restano la maggior parte, anche se sono cresciute le cooperazioni internazionali al di fuori dell'ESA stessa.

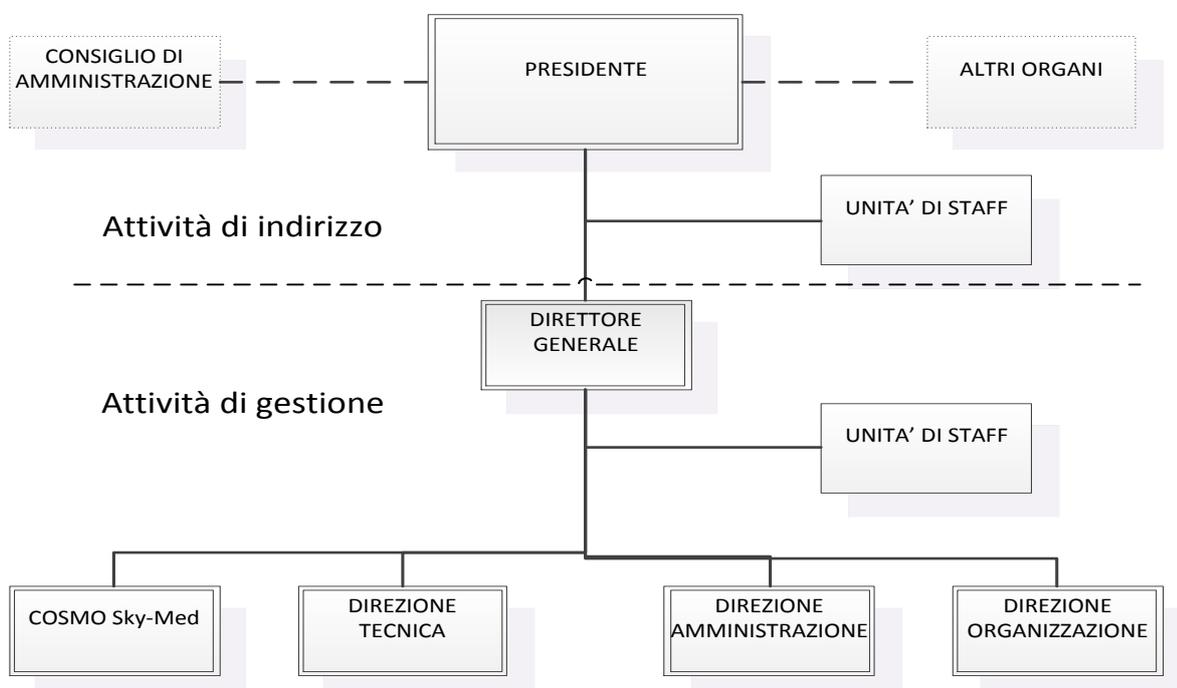
Uno dei punti di forza che ha consentito di raggiungere in tempi relativamente brevi l'attuale posizione di eccellenza è stato indubbiamente l'esistenza di una forte azione sinergica tra l'ASI, la comunità scientifica e un'industria competente e motivata.

Il Consiglio Ministeriale dell'ESA 2012 conferma il successo politico e di contenuti dell'Italia, segnando una tappa fondamentale per la crescita della collaborazione spaziale europea.

L'Italia considera lo Spazio un settore strategico in tutte le sue componenti costitutive (ricerca, progettazione, realizzazione, lancio e gestione operativa delle missioni spaziali) e ritiene necessaria una visione europea complessiva che miri al rafforzamento del ruolo dell'Europa nel settore spaziale e alla valorizzazione degli investimenti, con ricadute in termini di servizi ed applicazioni e con benefici diretti per i cittadini e per la competitività. In questa prospettiva, nel corso della Ministeriale, il nostro Paese ha sostenuto soprattutto i programmi che maggiormente assicurano questo obiettivo.



## 2.2. Struttura organizzativa dell'ASI



L'assetto organizzativo adottato si ispira ai principi di:

1. distinzione tra sfera strategica e sfera operativa;
2. ottimizzazione della cooperazione interfunzionale;
3. massima valorizzazione delle esperienze e delle risorse presenti in Agenzia;
4. aggregazione per aree omogenee relativamente alle responsabilità tecniche, amministrative e organizzative;
5. gestione orientata all'ottimizzazione delle risorse, al contenimento dei costi interni, al reperimento di risorse finanziarie aggiuntive, al miglioramento dei processi funzionali ed al benessere organizzativo.

La Presidenza per lo svolgimento delle sue attività si avvale di una Segreteria e delle Unità Organizzative di staff (Rapporti istituzionali, Supporto organi e aspetti societari, Rapporti nazionali e internazionali, Relazioni esterne, Sicurezza).

La Direzione Generale si avvale di una Segreteria, delle Unità Organizzative di staff (Ufficio Relazioni con il Pubblico, Prevenzione e Protezione, Coordinamento Amministrativo, Legale e Contenzioso, Pianificazione Investimenti e Finanza, Gestione Basi, COSMO-SkyMed) e delle Direzioni tecniche e amministrative (Direzione Tecnica, Direzione Amministrazione e Direzione Organizzazione).

### 2.3. Cosa facciamo

L'Italia, attraverso l'Agenzia Spaziale Italiana, è chiamata a concepire, sia nel breve sia nel medio e lungo termine, programmi di ricerca in grado di coprire, in modo efficiente ed efficace, l'intera filiera cultura - ricerca e sviluppo - innovazione - generazione di valore sociale ed economico (derivante dalla conoscenza acquisita e dalle ricadute tecnologiche).

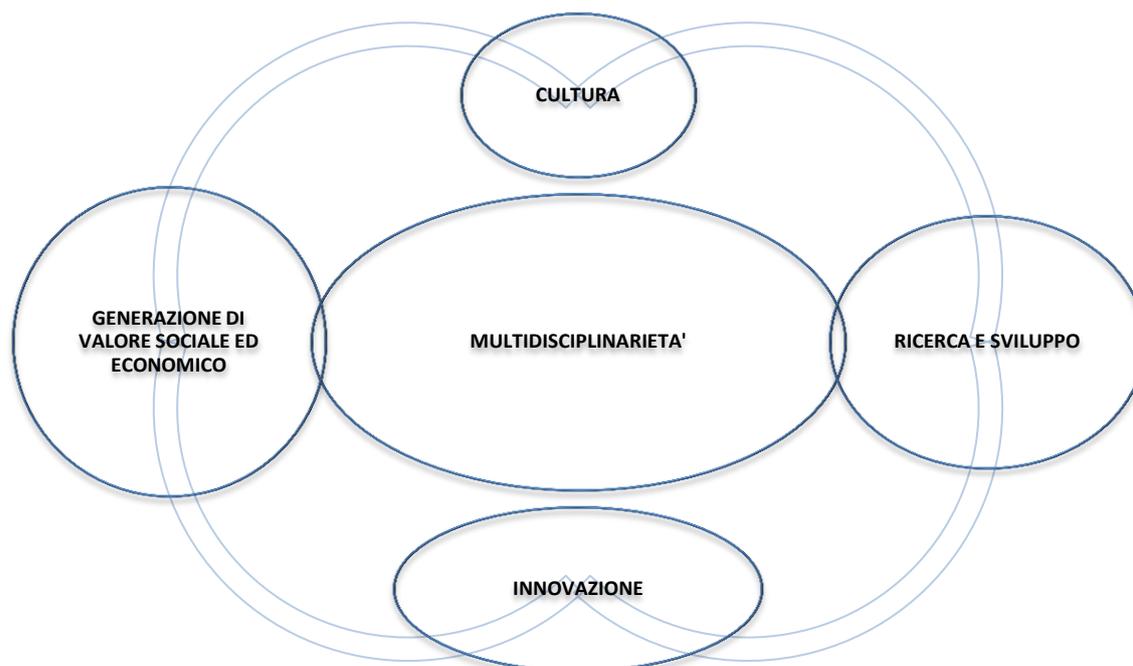
Lo spazio è ormai definitivamente uscito dalla fase pionieristica ed è entrato in quella fase di rapida crescita, in cui, tra l'altro, gemmano soluzioni di alta tecnologia che trovano rapidamente diretta applicazione in molti aspetti della vita quotidiana.

L'ASI è cosciente della crescente importanza che i programmi spaziali rivestono per il paese, in relazione alla possibilità di sviluppare applicazioni e di fornire servizi utili al cittadino, alle imprese e alle pubbliche amministrazioni, in risposta ad una domanda pubblica e privata in costante crescita.

In questo contesto, assume sempre maggiore importanza la multidisciplinarietà e il rapporto con tutti gli aspetti antropici ed è matura la convinzione della necessità di un approccio basato sulla strategia consolidata delle tecnologie convergenti <sup>(1)</sup>. Si comprende come sia necessaria una stretta integrazione tra discipline tecniche e scientifiche tradizionalmente abbastanza distanti fra loro: si pensi ad esempio alla biomedicina, alle scienze biologiche e alimentari, alla fisiologia, alle *green technologies*, alle nanotecnologie, che si vanno a integrare con i filoni tradizionali quali la propulsione, la produzione di energia, l'astrofisica spaziale, le scienze dei materiali, etc.

---

<sup>1</sup> L'espressione "tecnologie convergenti" si riferisce alla combinazione sinergica di quattro importanti aree tecnico-scientifiche, conosciute in breve come "NBIC": (a) nanoscienze e nanotecnologie; (b) biotecnologie e biomedicina, ingegneria genetica compresa; (c) tecnologia dell'informazione, *advanced computing and communication* compresi; (d) scienza cognitiva, neuroscienza conoscitiva compresa. L'idea è che, nel corso del loro sviluppo, questi quattro settori si fonderanno dando vita ad un approccio integrato a scienza e tecnologia, abbattendo così le barriere fra, per esempio, biotecnologie e nanotecnologie.



Ne conseguono alcune implicazioni sostanziali per la pianificazione delle attività spaziali, sia a livello strategico generale sia operativo di breve e medio termine.

Da un lato, è indispensabile una pianificazione estesa nel tempo, in grado di affrontare problematiche e sfide tecnologiche di largo respiro.

Dall'altro, bisogna introdurre tutti gli elementi operativi necessari per beneficiare dei vantaggi derivanti dalla multidisciplinarietà e dalla trasversalità. Ciò trova pratica attuazione, ad esempio:

- nella creazione di "poli di conoscenza", opportunamente distribuiti sul territorio nazionale, che svolgano una funzione di punto di riferimento e accumulazione sia del know-how industriale sia di quello della ricerca;
- nella identificazione di strumenti operativi di raccordo con le attività svolte dagli altri enti di ricerca nazionali e con l'ambiente accademico;
- nel continuo sforzo di integrazione tra le varie componenti di tecnologia spaziale (e.g. propulsione, produzione di energia, astrofisica spaziale, scienze dei materiali, etc.) e di altre tecnologie (e.g. nanotecnologie, biomedicina, scienze biologiche ed alimentari, etc.), per la definizione di applicazioni di immediata utilità per la società civile.

L'approccio descritto rafforza la società della conoscenza, facendo evolvere più rapidamente i servizi al cittadino e le risposte alle problematiche attuali (es. clima, sicurezza...), facilita ed estende la ricaduta tecnologica dai grandi progetti spaziali, e contribuisce a promuovere la cultura spaziale delle prossime generazioni ed a sostenere i grandi "sogni", motore indispensabile dell'evoluzione in ambito spaziale.

## 2.4. Come operiamo

Nonostante la crescita delle attività spaziali a carattere commerciale, la ricerca e la conseguente innovazione, che sono i *driver* principali per lo sviluppo delle attività nel settore, passano attraverso l'investimento pubblico. In particolare è necessario finanziare l'innovazione di prodotto e di processo prima di giungere a prodotti in grado di operare nell'ambiente spaziale e funzionare per anni garantendo, agli utenti sulla Terra e agli astronauti in orbita, la continuità dei servizi e dei dati trasmessi; solo la capacità pubblica è in grado di sostenere tali investimenti in termini di costi e di rischi. In questo contesto il valore e la funzione dell'ASI è dato dalla competenza tecnica,

scientifico e professionale che l’Agenzia esprime nella gestione di progetti pubblici complessi, ad alto tasso di innovazione e rischio tecnologico, quali quelli che l’Agenzia propone nei diversi settori, da quello scientifico a quello applicativo, a quello fondamentale della tecnologia di base. I programmi di Ricerca e Sviluppo diretti dall’Agenzia hanno il fine ultimo di creare e mantenere un complesso e avanzato tessuto intellettuale e industriale del Paese, quale risultato di precise scelte di politica industriale e di adeguato supporto finanziario pluriennale.



Nelle sue funzioni di Agenzia, l’ASI propone alle Istituzioni Governative una strategia nazionale per la realizzazione di infrastrutture produttive, propone programmi di sviluppo coerenti ad essa ed è garante dell’investimento pubblico nel settore, sia nel caso di infrastrutture di proprietà pubblica sia nello sviluppo di partecipazioni pubblico-private.

Infine, l’ASI svolge il ruolo fondamentale di rappresentare l’Italia attraverso la sua presenza nell’Agenzia Spaziale Europea, presso gli Enti dell’Unione che sono coinvolti in attività spaziali e presso gli organismi multilaterali impegnati nelle attività e nelle cooperazioni spaziali di natura internazionale al fine di garantire il massimo ritorno degli investimenti nazionali sia in termini economici assoluti sia, soprattutto, di attività altamente qualificanti.

### 3. Identità

#### 3.1. L’Amministrazione in cifre

Allo scopo di fornire alcuni dati numerici sulla struttura e le attività dell’ASI, si riportano di seguito i principali dati riguardanti il personale, le risorse finanziarie, i settori e le organizzazioni destinatarie degli investimenti dell’Agenzia.

- Le risorse umane**

Tabella 1 - CONSISTENZA DEL PERSONALE IN SERVIZIO (SITUAZIONE AL 30/1/2013)

Tipo personale	Qualifica	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Totale
Personale di ruolo	Dirigente tecnologo	20								20

Tipo personale	Qualifica	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Totale
	Primo tecnologo		48							48
	Tecnologo			25						25
	Dirigente		1							1
	Collaboratore tecnico er				11					11
	Funzionario di amm.ne				11					11
	Collaboratore tecnico er					8				8
	Funzionario di amm.ne					9				9
	Collaboratore di amm.ne					10				10
	Collaboratore tecnico er						8			8
	Operatore tecnico						4			4
	Collaboratore di amm.ne						8			8
	Operatore tecnico							3		3
	Operatore di amm.ne							3		3
	Collaboratore di amm.ne							11		11
	Operatore tecnico								5	5
	Operatore di amm.ne								3	3
<b>Personale di ruolo totale</b>		<b>20</b>	<b>49</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>188</b>
Tempo determinato	Dirigente tecnologo	6								6
	Primo tecnologo		19							19
	Tecnologo			3						3
	Collaboratore tecnico er						2			2
<b>Tempo determinato totale</b>		<b>6</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
Personale comandato	Primo tecnologo		1							1
	Tecnologo			1						1
	Dirigente	1								1
	Funzionario di amm.ne				2					2
	Collaboratore tecnico er				1	1				2
	Funzionario di amm.ne					2				2
	Collaboratore tecnico er					1	2			3
	Collaboratore di amm.ne					1	1			2
	Funzionario di amm.ne					1				1
	Collaboratore di amm.ne							2		2
<b>Personale comandato totale</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>27</b>	<b>69</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>235</b>

Delle 30 risorse a tempo determinato, 29 scadranno nel corso 2013; tali posizioni saranno recuperate tramite l'esito dei bandi di concorso in attuale svolgimento.

Tabella 2 - RECLUTAMENTI (PREVISIONI 2013)

Tipo personale	Qualifica	I	II	III	V	VI	VII	Totale
Personale di ruolo	Dirigente tecnologo	1						1

Tipo personale	Qualifica	I	II	III	V	VI	VII	Totale
	Primo tecnologo		1					1
	Tecnologo			3				3
	Collaboratore tecnico er					2		2
	Collaboratore di amministrazione						2	2
<b>Personale di ruolo totale</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Personale direttore generale	Direttore generale	1						1
<b>Personale direttore generale totale</b>		<b>1</b>						<b>1</b>
Tempo determinato co 187	Dirigente tecnologo	4						4
	Primo tecnologo		8					8
	Tecnologo			5				5
	Funzionario di amministrazione				1			1
<b>Tempo determinato co 187 totale</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>			<b>18</b>
Tempo determinato co 188	Dirigente tecnologo	6						6
	Primo tecnologo		2					2
	Tecnologo			3				3
<b>Tempo determinato co 188 totale</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>				<b>11</b>
Personale comandato	Tecnologo			1				1
	Dirigente		1					1
	Collaboratore di amministrazione					2		2
	Collaboratore di amministrazione						4	4
<b>Personale comandato totale</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>4</b>		<b>8</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>47</b>

- La situazione finanziaria**

Si riportano di seguito i dati di entrate e uscite del preventivo triennale 2013-2015 :

**Tabella entrate (in €)**

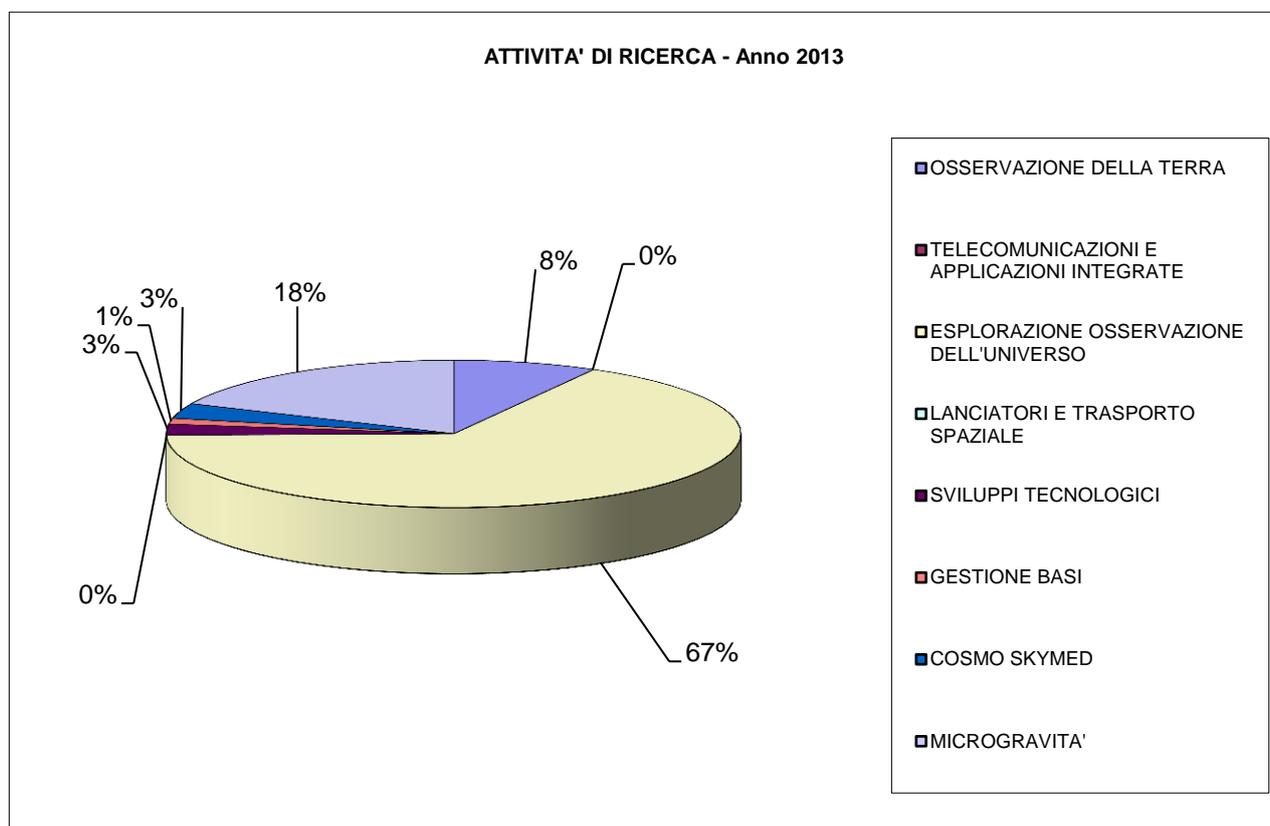
Descrizione	2013	2014	2015	2013 %	2014 %	2015 %
Contributo ordinario	477.650.770	477.650.770	477.650.770	79%	84%	90%
Contributi altri Ministeri	91.605.600	53.705.600	11.325.600	15%	9%	2%
Altre entrate	3.170.000	3.170.000	3.170.000	1%	1%	1%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6%	6%	7%
<b>TOTALI</b>	<b>608.334.870</b>	<b>570.434.870</b>	<b>528.054.870</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

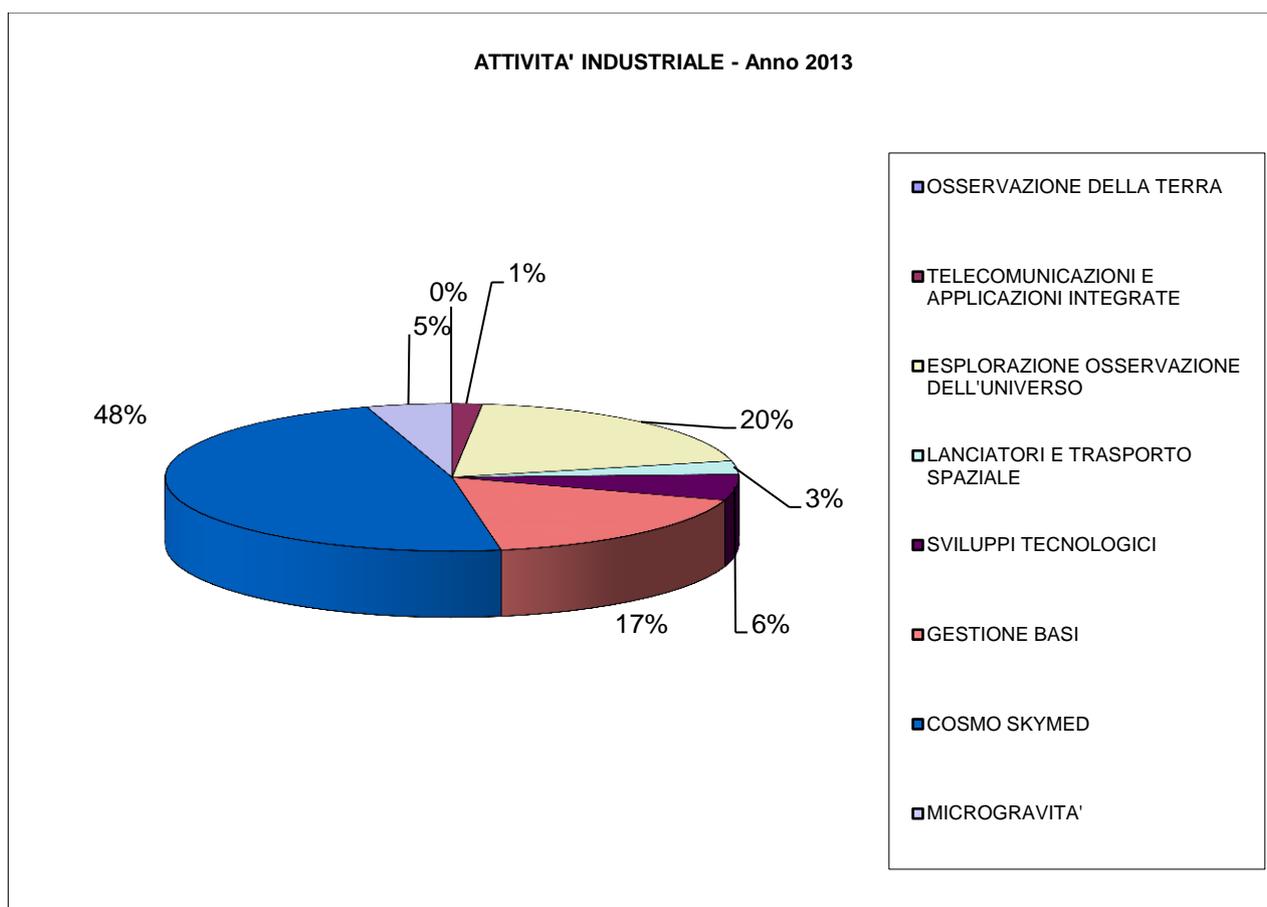
**Tabella uscite (in €)**

Descrizione	2013	2014	2015	2013 %	2014 %	2015 %
Spese per gli organi	1.057.074	1.057.074	1.057.074	0%	0%	0%
Spese per il personale	24.337.317	23.156.098	23.156.098	4%	4%	4%

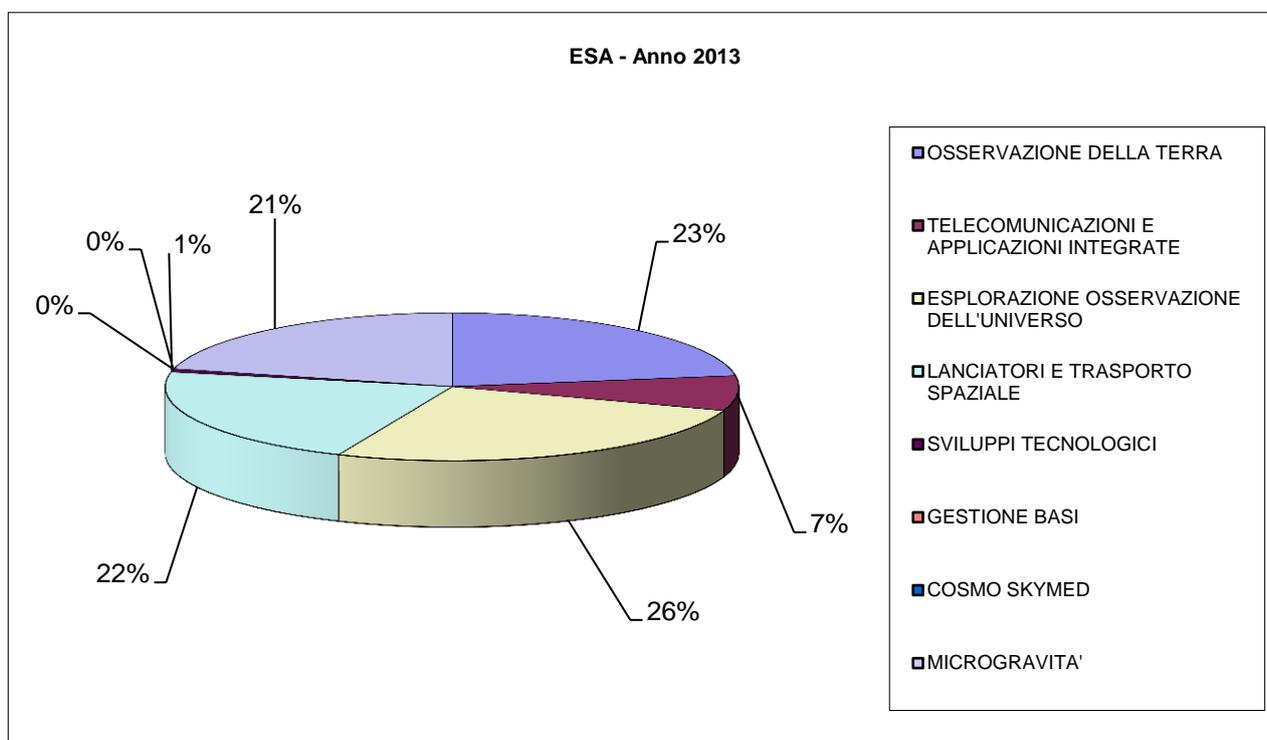
Descrizione	2013	2014	2015	2013 %	2014 %	2015 %
Spese di funzionamento	16.584.976	14.631.648	14.171.648	3%	3%	3%
Contratti di ricerca	20.209.688	17.615.187	14.813.672	3%	3%	3%
Contratti industriali	152.076.741	104.401.282	95.342.000	24%	18%	17%
Contribuzione in ESA	350.892.808	350.092.808	342.262.644	56%	61%	62%
Formazione esterna	4.980.000	4.036.000	3.836.000	1%	1%	1%
Altre spese e fondi	16.591.618	14.984.437	19.225.217	3%	3%	3%
Investimenti	2.040.000	2.040.000	2.090.000	0%	0%	0%
TFR/TFS	1.400.000	1.400.000	1.000.000	0%	0%	0%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6%	6%	6%
<b>TOTALI</b>	<b>626.078.722</b>	<b>569.323.034</b>	<b>552.862.853</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le risorse per i contratti nazionali (esclusa quindi la contribuzione in ESA) sono distribuite nelle diverse aree come rappresentato di seguito:





La contribuzione in ESA avrà invece nel 2013 l'andamento in figura:



• **Valori contrattuali dal 2008 al 2012**

Al fine di evidenziare gli impatti delle scelte economiche e di investimento dell'ASI sul tessuto economico del Paese, si riportano di seguito alcuni dati sintetici sulla distribuzione dei finanziamenti erogati direttamente dall'Agenzia per i programmi istituzionali nazionali, che si aggiungono dunque ai ritorni geografici verso il nostro Paese dei contributi versati in ESA.

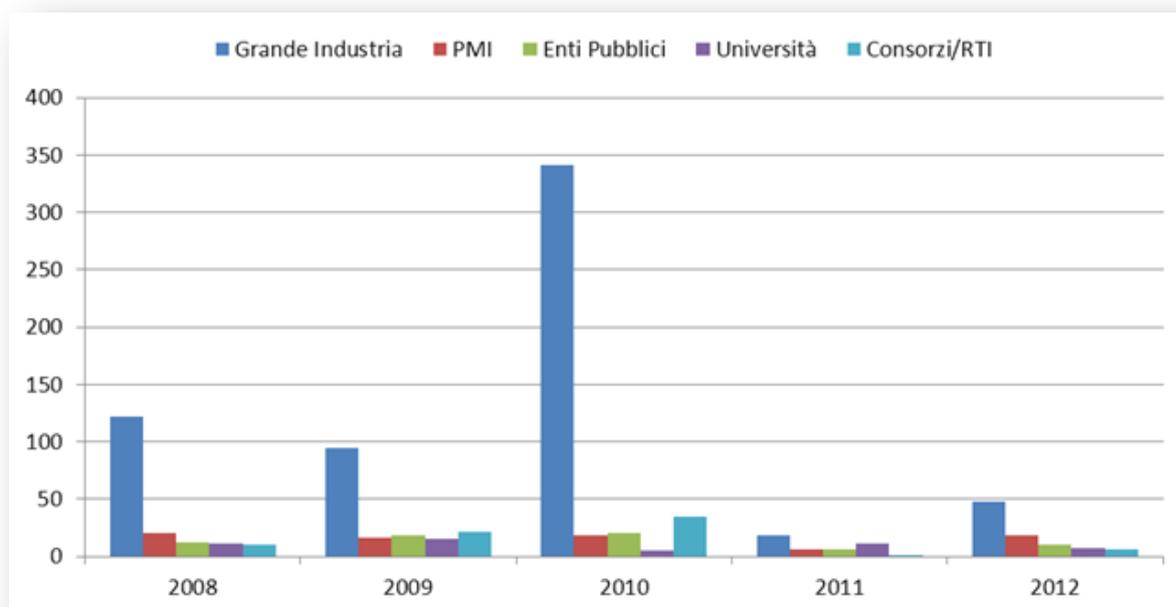
Per una migliore comprensione dei dati, i contraenti e i sotto contraenti sono stati classificati in cinque diverse tipologie:

1. Grande Industria
2. PMI (piccole e medie imprese, massimo 250 addetti e 50 M€ di fatturato)
3. Enti Pubblici
4. Università
5. Consorzi

Nel periodo 2008-2012 sono stati stipulati complessivamente **470** contratti; la distribuzione per tipologia di contraente è rappresentata di seguito; i valori dei contratti sono a vita intera, IVA esclusa:

**Tabella 3 - Valori economici per tipologia di contraente (importi in M€)**

Tipologia	2008	2009	2010	2011	2012	Totali
Grande Industria	122	95	341	18	48	624
PMI	20	16	18	6	18	78
Enti Pubblici	12	18	20	6	10	66
Università	11	15	5	11	7	49
Consorzi/RTI	10	21	35	1	6	73
<b>Totale</b>	<b>175</b>	<b>165</b>	<b>419</b>	<b>42</b>	<b>89</b>	<b>890</b>



Di seguito è indicato l'andamento percentuale della distribuzione degli importi in ciascun anno, nonché il numero di organizzazioni coinvolte (per tipologia):

**Tabella 1 - Percentuali di finanziamento per tipologia di contraente**

Tipologia	2008	2009	2010	2011	2012	Valor medio
Grande Industria	70%	57%	81%	43%	54%	61%
PMI	11%	10%	4%	15%	20%	12%
Enti Pubblici	7%	11%	5%	14%	11%	10%
Università	6%	9%	2%	26%	8%	10%
Consorzi	6%	13%	8%	2%	7%	7%

### 3.2. Mandato istituzionale e missione

Sul piano legislativo, dopo la sua formazione nel 1988, l'ASI è stata oggetto di revisione una prima volta nel 1995, poi nel 1999, nel 2003 con il decreto legislativo n. 128 e, da ultimo nel 2009 con il D.Lgs. n.213.

Sulla base di quanto disposto dal decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 recante "Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165", l'ASI si è dotata di un proprio Statuto, approvato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e entrato in vigore dal 1 maggio 2011.

### 3.3. Finalità dell'Agenzia

La finalità dell'Agenzia espressa nelle varie revisioni legislative, e d'altra parte rimasta sostanzialmente immutata, nel testo dello Statuto è così enucleata:

*"L'Agenzia Spaziale Italiana è l'ente pubblico nazionale, assimilato agli enti di ricerca, avente il compito di promuovere, sviluppare e diffondere, con il ruolo di agenzia, la ricerca scientifica e tecnologica applicata al campo spaziale e aerospaziale e lo sviluppo di servizi innovativi, perseguendo obiettivi di eccellenza, coordinando e gestendo i progetti nazionali e la partecipazione italiana a progetti europei ed internazionali, nel quadro del coordinamento delle relazioni internazionali assicurato dal Ministero degli Affari Esteri, avendo attenzione al mantenimento della competitività del comparto industriale italiano."*

### 3.4. Albero della performance

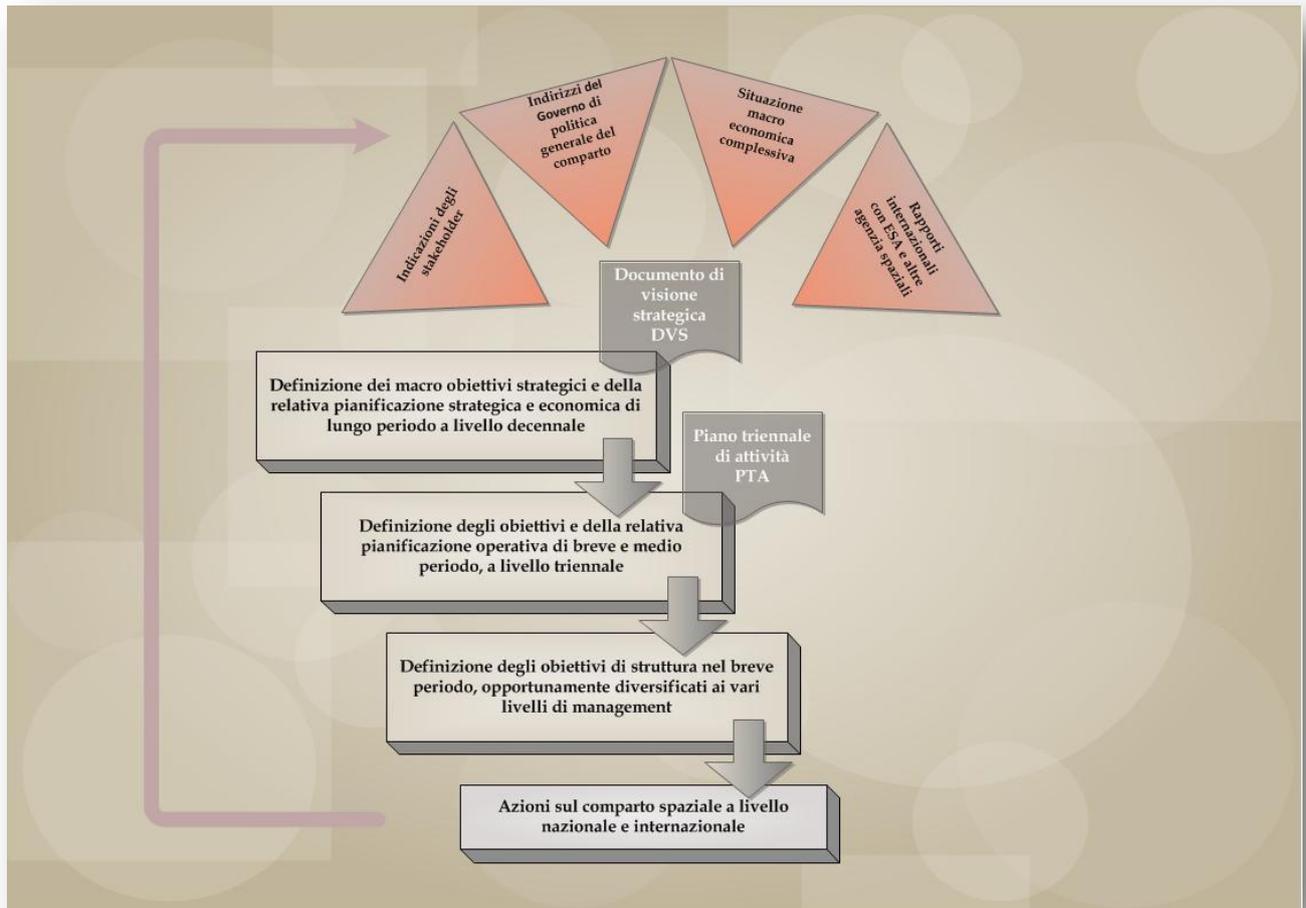
Il riferimento originale della pianificazione è il Documento di Visione Strategica (DVS), redatto ai sensi dell'art. 5, comma 1 del D.Lgs. 213/2009, che spiega la posizione dell'ASI e l'inquadramento delle relative attività nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale, e quindi specifica la *roadmap* complessiva dell'Agenzia.

Il Piano Triennale delle Attività (PTA) è aggiornato annualmente, sulla base degli indirizzi contenuti nel DVS e dell'evoluzione dello scenario finanziario e tecnologico, in cui sono definiti strategici e di pianificazione di medio e breve termine.

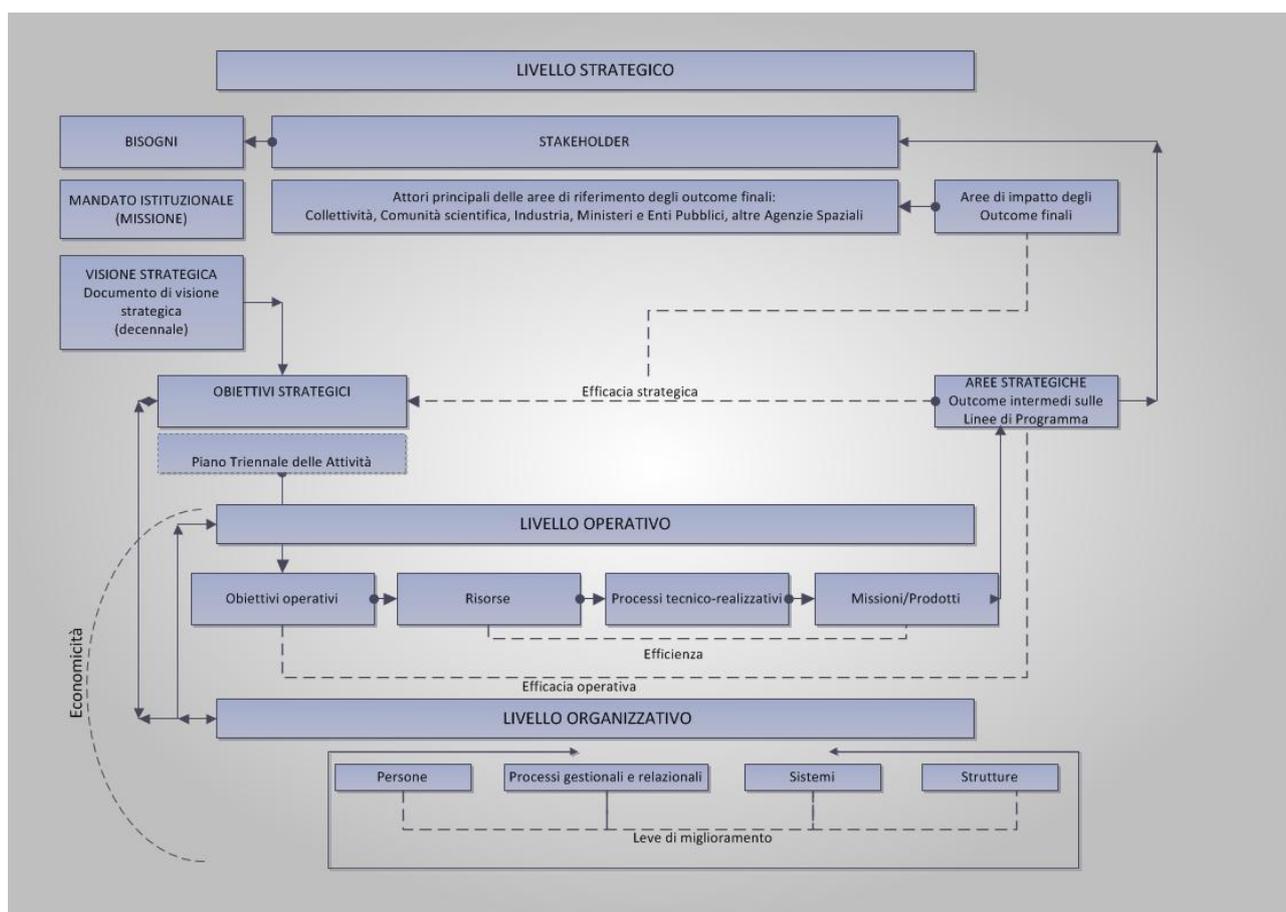
Il Piano della Performance traduce gli obiettivi strategici d'ingresso in obiettivi operativi triennali, con un focus particolare sul primo anno.

Come si può vedere dal modello nella figura successiva, si tratta di un processo articolato, che si snoda attraverso vari livelli di pianificazione, con diverso respiro temporale e dettaglio, e include un flusso di retroazione derivante dalle azioni sull'intero comparto e sui relativi *stakeholder*.

E' doveroso porre l'accento sull'importanza che rivestono, per le attività spaziali, la collaborazione e le interazioni in ambito internazionale, anche, ma non esclusivamente, attraverso la partecipazione ai programmi dell'Agenzia Spaziale Europea (ESA). Di conseguenza, l'azione dell'Agenzia si svolge in parallelo sui due piani, nazionale e internazionale, e richiede perciò un accurato bilanciamento delle risorse e una continua attenzione agli obiettivi strategici primari, in stretto contatto con gli organi vigilanti e con il Governo.



Nella figura seguente è riportato il dettaglio dello schema logico identificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e seguito nella definizione delle aree strategiche e operative e dei relativi obiettivi:



La rilevazione dei bisogni degli stakeholder e la loro interpretazione in termini di strategie è necessaria a perseguire la missione dell’Agenzia e caratterizza in modo significativo la formulazione degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Triennale delle Attività (PTA).

Il PTA definisce i programmi e i progetti da realizzare nel triennio, con l’indicazione delle risorse e le fonti. I risultati dei programmi e dei progetti e di tutte le attività coerenti con la missione dell’ASI, producono *outcome* intermedi sulle linee di programma dell’Ente per i seguenti Settori Disciplinari: Abitabilità umana nello spazio e microgravità, Osservazione ed esplorazione dell’universo, Navigazione, Osservazione della terra e programma COSMO-SkyMed, Sviluppi Tecnologici, Telecomunicazioni e applicazioni integrate, Lanciatori e trasporto spaziale.

Tali *outcome* intermedi, messi a disposizione della Comunità Scientifica e delle Istituzioni, generano *outcome* finali al servizio degli *stakeholders*: ricerca e sviluppo, cultura, innovazione, generazione di valore economico e sociale (servizi al cittadino, tutela dell’ambiente, protezione del territorio e del mare, sicurezza).

Confrontando la capacità realizzativa degli obiettivi operativi rispetto a quelli pianificati, possiamo definire la performance di efficacia operativa, mentre l’analisi dell’impiego delle risorse usate per la realizzazione delle missioni spaziali e dei prodotti dell’Ente ci aiuta a calcolare la performance di efficienza.

Le leve di miglioramento dell’Ente, indicate nel livello organizzativo, sono le risorse, i processi gestionali e relazionali, i sistemi e la tipologia di struttura adottati per lo sviluppo delle attività. Il livello organizzativo è collegato sia al Piano Triennale delle Attività sia al livello operativo, allo scopo di garantire la migliore coerenza ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

#### 4. Analisi del contesto

Per costruire un quadro di insieme delle condizioni e delle variabili che caratterizzano il contesto organizzativo interno dell'ASI e il suo ambiente esterno di riferimento, possiamo utilizzare la SWOT analysis, una mappa delle variabili interne e delle caratteristiche esterne definite in relazione agli obiettivi strategici e operativi che l'ASI stesso ha definito come prioritari.

L'acronimo SWOT deriva dalle iniziali di "Strengths, Weakness, Opportunities, Threats", ovvero in italiano "Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce"; per le prime due (punti di forza e punti di debolezza) si rivolge lo sguardo all'interno dell'organizzazione, mentre per le altre due si analizza il contesto esterno allo scopo di identificare i fattori critici di successo che favoriscono la realizzazione degli obiettivi fissati.

A conclusione delle analisi, si sono condensati i risultati in uno schema che riassume gli aspetti più importanti emersi (Allegato "SWOT analysis").

##### 4.1. L'analisi del contesto interno

L'analisi è orientata ad individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, e cioè le caratteristiche positive e le criticità interne che possono essere rispettivamente sfruttate o migliorate in relazione agli obiettivi da perseguire. L'analisi seguente è stata sviluppata cercando di analizzare l'Agenzia Spaziale Italiana sotto diversi punti di vista poiché l'osservatore e il suo ruolo nella organizzazione determinano la diversa luce sotto la quale il funzionamento della struttura è giudicato.

Così si è fatto uso delle valutazioni documentali di diversi stakeholder interni dell'Agenzia, quali strutture di staff come l'auditing e la pianificazione e gli organi di valutazione interna come il Comitato di Valutazione, insieme ai risultati dello specifico questionario somministrato ad un campione significativo di dipendenti, compresi dirigenti e responsabili apicali (vedere in allegato il documento "Analisi SWOT - Questionari per il personale"). In conclusione, si è incrociata questa analisi con le valutazioni derivanti dagli stakeholder esterni rilevati da lavori specifici commissionati dall'ASI.

##### Organizzazione

L'attuale organizzazione dell'ASI, varata nella seconda metà del 2009 ed introdotta attraverso passaggi gradualmente alla fine dello stesso anno, ha dato vita alla costituzione di Unità di I livello (Direzioni) che accorpano Unità Organizzative di II livello, riportando alla Direzione Generale. E' bene ricordare che il precedente schema organizzativo era stato sviluppato seguendo una logica di tipo matriciale in cui, in rapporto alla Direzione Generale, i due assi della matrice erano composti da unità applicative (o di programma) e da unità di prodotto e tecnologie. Tale impostazione, nelle condizioni al contorno in cui era stata messa a regime, aveva mostrato alcuni punti di debolezza (scarsa massa critica, aumento della complessità gestionale, allungamento di alcuni processi interni) che si è inteso superare con l'attuale modello organizzativo.

Il miglioramento dei processi relativi alla impostazione ed alla gestione dei programmi istituzionali nazionali, è stato il key driver che ha guidato l'impostazione della nuova filosofia, tesa ad una razionalizzazione dei flussi procedurali, per il conseguimento della efficienza degli stessi e il miglioramento dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

I principi cardine dell'attuale organizzazione sono:

- Autonomia gestionale: decentramento funzionale del supporto amministrativo ai programmi

- Flessibilità gestionale: le competenze disponibili possono essere più efficacemente distribuite e riallocate sulle necessità/priorità emergenti tra le Unità (appartenenti ad un'unica Direzione)
- Autonomia economica: il budget approvato viene reso disponibile per lo sviluppo del piano alle Direzioni tecniche senza necessità di autorizzazioni puntuali, salvo in caso di di sforamenti
- Flessibilità economica: la tolleranza per lo sforamento economico è calcolata non sulla singola iniziativa, ma a livello di progetto o anche di programma.

E' in corso di definizione una parziale modifica della attuale impostazione atta a conseguire un miglioramento della efficienza della struttura tenendo conto della esperienza e dei feedback acquisiti nel corso dei primi anni della attuale organizzazione.

L'implementazione del modello richiede dei prerequisiti ed attività di supporto che produrranno la piena operatività con i conseguenti benefici citati. Tra questi se ne possono enunciare alcuni non ancora a regime che possono quindi essere ben identificati tra i punti deboli della organizzazione, quali un sistema di pianificazione e gestione degli obiettivi pienamente funzionante (cui questo documento dà peraltro un contributo significativo), l'assegnazione piena delle responsabilità di spesa ai vari centri di costo ed un sistema integrato delle risorse informative.

#### Risorse strumentali e tecnologiche

Tra le risorse strumentali da evidenziare, si colloca la nuova sede costruita nell'area di Tor Vergata, dove il personale dell'Agenzia si sta trasferendo e opererà a regime nel corso del 2013. La nuova sede risulta ben equipaggiata in termini di dotazioni informatiche e di collegamenti ed accesso alle reti.

L'ASI possiede al momento anche un ottimo sito internet completamente rinnovato, che sta aiutando la diffusione della cultura spaziale e il miglioramento verso l'esterno dell'immagine dell'Agenzia. Da sottolineare il rilievo assunto dal centro ASI di Matera, cui si può riconoscere un ruolo di primo piano nel panorama del processamento dei dati di osservazione della terra, che si è consolidato ulteriormente grazie al lavoro sviluppato nell'ambito del programma COSMO-SkyMed.

Un punto di forza tra le risorse strumentali è costituito inoltre dai presidi dell'Agenzia all'estero, a cominciare dalla base di Malindi in Kenya (centro equatoriale di rilievo mondiale nella ricezione dati da satellite), per passare alla potenziale disponibilità di uffici dell'ASI nelle sedi NASA del Kennedy Space Center (Cape Canaveral) e del Johnson Space Center (Houston), posizioni acquisite nell'ultimo decennio, nell'ambito della collaborazione bilaterale per la Stazione Spaziale Internazionale (ISS), durante lo sviluppo dei moduli abitati pressurizzati, che rappresentano un asset strategico, unico e privilegiato nel panorama mondiale dei rapporti tra le Agenzie spaziali; è dunque un'importantissima risorsa strumentale dell'Agenzia la percentuale di volume e tempo a disposizione dell'ASI sulla Stazione Spaziale Internazionale, per tutta la sua vita operativa, allo scopo di effettuare ricerche scientifiche in Microgravità; tale disponibilità è ulteriormente completata da periodiche opportunità di volo di astronauti italiani.

Si ritiene che la creazione e il consolidamento di network integrati dedicati a specifici temi possa promuovere la creazione di punti di forza per l'Agenzia. In questo contesto, nell'ambito dell'Osservazione della Terra ASI ha promosso negli ultimi anni lo sviluppo di una rete nazionale di competenze ed eccellenze sia nella ricerca sia nell'applicazione per lo sviluppo di servizi pre-operativi a supporto di utenti istituzionali, in risposta ad emergenze naturali o indotte dall'uomo.

Da citare poi le cinque società partecipate dell'ASI cioè Altec, e-Geos, ELV, Cira e la nuova Asitel, che rappresentano buone opportunità in termini di spinta allo sviluppo di realtà industriali che possano anche produrre profitto e creare nuova occupazione quale ricaduta delle attività spaziali.

Tra le risorse strumentali dell'Agenzia, i centri operativi e i prodotti applicativi e tecnologici sviluppati nel corso degli anni mediante i contratti affidati, nonché i diritti di proprietà

intellettuale e i brevetti che ne sono derivati, costituiscono risorse fondamentali su cui l'ASI ha recentemente avviato innovativi programmi di valorizzazione a fini produttivi e sociali.

Una parte importante delle risorse immateriali è altresì costituita dall'insieme dei processi e delle procedure che definiscono le attività principali dell'ente; il miglioramento continuo dei processi, sviluppato in ASI negli ultimi anni, è stato introdotto sulla base dei risultati degli audit interni sul personale interessato, che ha via via segnalato le diverse attività dell'Agenzia in cui è più forte la necessità di razionalizzare, semplificare e sburocratizzare.

L'Agenzia opera attualmente con modalità tipiche degli Enti di ricerca tradizionali che hanno vaste strutture proprie per realizzare al loro interno le attività programmate. Al contrario l'Agenzia, caratterizzata da competenza specifica ed in continua evoluzione sulle problematiche spaziali, è chiamata a programmare, contrattualizzare, gestire e controllare le attività affidate al mondo operativo esterno (industrie, università, enti di ricerca). Per evitare che normenon del tutto idonee per l'Agenzia possano dare origine a ritardi nella contrattualizzazione di importanti programmi, si rende dunque sempre più auspicabile l'adozione di una normativa contrattuale in linea con le logiche dell'ESA, cui l'ASI si riferisce per le attività europee.

### Risorse umane

La principale risorsa dell'ASI, come di tutti gli organismi ad alto contenuto scientifico e tecnologico, è rappresentata dalle conoscenze disponibili e dalla potenziale capacità di produrre altre conoscenze, qualità che risiedono nelle persone che vi lavorano con le loro competenze, il loro impegno e le loro idee. Conseguentemente il reclutamento, il mantenimento e la valorizzazione delle risorse umane sono lo strumento decisivo per svolgere con successo la missione dell'ASI.

Si rileva il buon dato del numero dei laureati rispetto a quello dei dipendenti che si avvicina intorno al 70%.

Sul totale delle risorse dell'Agenzia, quelle coinvolte nei processi chiave sono di due tipi:

- risorse tecniche, appartenenti alle Unità di programma;
- risorse appartenenti a Unità di staff e/o di supporto.

Le risorse tecniche delle Unità di programma sono dedicate alla preparazione dei piani di investimento, alla gestione delle istruttorie (scrittura del capitolato tecnico, verifica preliminare dell'offerta, commissioni di congruità/valutazione, definizione dell'allegato tecnico-gestionale al contratto), alla gestione dei contratti in corso (nei diversi ruoli di responsabile di programma, ingegnere di sistema/sottosistema, etc.), alla partecipazione nelle commissioni di collaudo e nei comitati dell'ESA. Dato lo sfavorevole rapporto tra disponibilità di personale e linee di Piano, ciascuna risorsa deve ricoprire più ruoli differenti sui diversi programmi.

Le Unità di staff e/o di supporto svolgono invece attività di pianificazione, controllo e supporto quali le verifiche di competenza e l'aggiornamento dei database, il supporto di analisi costi per le valutazioni economiche, la personalizzazione dei contratti, le autorizzazioni a liquidare e l'emissione dei relativi mandati di pagamento. Dato il forte incremento negli ultimi anni del numero di istruttorie, tali uffici rappresentano un collo di bottiglia eliminabile solo con la disponibilità di ulteriori risorse di pari competenze.

L'agenzia ha sviluppato un modello (Indice di Fabbisogno del Personale, FAP), calibrato e messo a regime negli anni 2006-2010, con il quale è possibile calcolare il numero di risorse umane tecniche necessarie per completare nei tempi previsti il 100% delle iniziative contenute nel PTA; confrontando tale dato con le risorse effettivamente disponibili, se ne ricava il fabbisogno incrementale.

Con tale sistema è stato contestualmente possibile rilevare il dato di prim'ordine sull'efficienza che limitate risorse disponibili hanno sviluppato nelle loro attività. Dall'analisi sugli ultimi dati disponibili è emerso, infatti, che l'efficienza (produttività) mostra un consolidato trend di miglioramento negli ultimi anni (dal 74% del 2006 al 93% del 2009). Il dato di costante

ottimizzazione dell'efficienza è anche generata dal miglioramento continuo intervenuto nella definizione e standardizzazione dei processi e dall'attento impiego delle risorse finanziarie investite nella formazione tecnica e gestionale del personale.

#### Salute finanziaria

L'ASI, quale ente di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, da esso riceve la parte preponderante dei finanziamenti annui.

Lo scopo ultimo dell'ASI è quello di investire in programmi spaziali la totalità dei fondi annui concessi, a fronte delle previsioni in termini di progetti previsti nei piani; come si evince dall'analisi dell'andamento gestionale relativo al periodo 2006-2009, non tutte le azioni ipotizzate nel bilancio di previsione hanno trovato attuazione nel corso degli anni, trascinando così alcuni avanzi di amministrazione di anno in anno; il 2010, ultimo dato disponibile, aveva già segnato una netta inversione di tendenza con un rapporto tra impegni e pianificazione pari all'82%.

Alcune difficoltà nell'impegnare totalmente i fondi sono riconducibili a cause non strettamente sotto il controllo dell'ASI, in quanto attribuibili alla complessità tipica dei programmi spaziali che vedono coinvolti numerosi partner internazionali. Tuttavia, per la parte di responsabilità interna dell'Agenzia, alcune cause sono riconducibili allo scenario regolamentare citato ed a quanto affermato in questo stesso paragrafo relativamente al sottodimensionamento delle risorse umane disponibili in relazione alla quantità di iniziative previste nei piani annuali.

Il contributo ordinario MIUR, negli ultimi anni, ha subito continue e pesanti riduzioni. Nel 2010, da un valore di 600 M€ (valore medio adeguato all'inflazione per alcuni anni precedenti) si è passati a 570 M€, a causa di temporanee esigenze di allocazione di risorse su altri programmi MIUR, e con l'intesa che il valore originario fosse ripristinato nel successivo anno. L'anno successivo, invece, il contributo fu ridotto da 570 M€ (valore 2010) a 503 M€ (valore per il PTA 11-13 e il PTA 12-14).

Per questo ciclo di pianificazione 2013-2015, il MIUR ha indicato una nuova riduzione del 5%/anno, che abbatta ulteriormente il valore del contributo ordinario a 478 M€.

Tale ulteriore riduzione, se confermata, rende di fatto impossibile l'attuazione della strategia definita nel DVS e, per quanto attiene ai Progetti Bandiera (Cosmo Seconda Generazione, SIGMA ed OPSIS), nel Piano Nazionale della Ricerca.

Si ritiene che risorse finanziarie aggiuntive possano essere reperite da parte dell'agenzia, attraverso la valorizzazione delle sue proprietà immateriali ed un maggiore controllo critico nei confronti delle performance delle proprie società partecipate tendente ad aumentare i profitti ed i dividendi.

Iniziative di collaborazione di partenariato pubblico-privato e schemi di Project Finance, possono ridurre l'ammontare di risorse ASI necessarie all'implementazione di alcuni programmi di investimento in ambito spaziale.

#### Il punto di vista degli stakeholder esterni all'Agenzia

Analizzando i risultati di un sondaggio realizzato dalla DOXA per conto dell'Agenzia, sia pur svolto nel 2007, troviamo alcune considerazioni che consolidano le valutazioni dei paragrafi precedenti e suggeriscono ulteriori punti di forza e di debolezza; l'indagine aveva raccolto il punto di vista degli stakeholder esterni: istituti di ricerca, università, PMI, media (per i commenti dei cittadini, vedere più avanti).

Nel complesso, gli interlocutori interpellati riconoscevano all'ASI un importante ruolo per il consolidamento e lo sviluppo della politica aerospaziale a livello nazionale e internazionale, e consideravano l'Agenzia un punto di riferimento essenziale per la ricerca e per l'industria aerospaziale. Tuttavia, erano critici nei confronti dell'operato dell'ASI, in particolare per quel che riguardava le scelte di indirizzo di quegli anni.

In primo luogo, emergeva la sensazione di un deficit di autorevolezza e di managerialità dell'ASI, imputato soprattutto a fattori organizzativi e gestionali della struttura che, a causa di una eccessiva burocrazia, risultava lenta e spesso in ritardo nell'erogazione dei finanziamenti; il che rappresentava un grave problema soprattutto per le piccole e medie imprese del settore, che si sentivano non sufficientemente tutelate; esse, inoltre, lamentavano il diverso trattamento, in termini di commesse, riservato dall'ESA alle aziende francesi e tedesche rispetto alle italiane.

Inoltre, si riteneva che l'ASI tendesse a privilegiare azioni di breve periodo rispetto a quelle di medio-lungo, puntando sull'industria piuttosto che sulla ricerca.

I risultati del sondaggio evidenziavano tuttavia in modo chiaro l'importante ruolo svolto dall'ASI per la promozione e lo sviluppo della ricerca aerospaziale in Italia e nel mondo, ritenuto cruciale dagli esperti del settore. Sul fronte delle aree su cui puntare, gli intervistati erano d'accordo nel ritenere che gli investimenti sarebbero dovuti essere destinati a finanziare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e la sperimentazione scientifica, le innovazioni.

Nell'ambito della analisi del punto di vista degli Stakeholder esterni si devono menzionare i risultati di una indagine di *Customer Satisfaction* svolta dall'ASI attraverso le proprie strutture interne nel dicembre 2012. Scopo della analisi era di valutare il livello di servizi erogati all'esterno dall'Agenzia, in particolare relativamente al servizio URP (Unità rapporti con l'Utenza) ed a quello rivolto alle imprese di Distretto Virtuale. I questionari somministrati con la modalità d'intervista autocompilata hanno dato dei risultati soddisfacenti sia del servizio URP attraverso il sito WEB e l'applicazione canale TV, sia del Distretto Virtuale che risulta accessibile e fruibile.

## 4.2. Contesto generale di riferimento dell'Economia dello Spazio

In una definizione larga utilizzata dall'OCSE nel suo Space Forum, la cosiddetta Space Economy è costituita dal pieno spettro di attività ed utilizzo delle risorse che creano e producono valore e benefici per l'umanità attraverso l'esplorazione, la comprensione, la gestione e l'utilizzazione dello spazio.

Globalmente considerata, quindi, la Space Economy secondo le stime della Space Foundation ha avuto un valore nel 2008 di circa 257 miliardi di dollari, circa lo 0,4% del PIL mondiale ed un valore nel 2011 stimato nell'ordine di 290 miliardi di dollari. Un terzo è rappresentato dalle infrastrutture spaziali (upstream) ed un terzo dai servizi sia satellitari che non satellitari (downstream).

Quando passiamo invece alla sola componente industriale le stime dell'americana SIA (Satellite Industry Association) indicano che nel 2008 il volume di affari del settore spaziale industriale è stato di circa 144 miliardi di dollari, ed è quasi raddoppiato dal 2000. Il dato significativo è che oltre il 60% del volume di affari del 2008 è derivato dai servizi; in particolare si devono notare i servizi di telecomunicazione e navigazione oltre a quelli relativi alla vendita di immagini satellitari, che negli ultimi anni ha conosciuto un significativo incremento.

Nel nostro paese l'industria spaziale si è sviluppata in gran parte all'interno di imprese o gruppi aeronautici e della difesa e con i suoi 5.000 addetti incide per quasi il 10% sull'industria aeronautica italiana, vale a dire in misura maggiore di quanto avviene per l'Europa (6%; dati ASD-Eurospace); inoltre, presenta una dipendenza dalla domanda istituzionale europea civile ben maggiore (2/3 contro 1/3) di quella di Francia e Regno Unito, ma simile a quella della Germania. Un altro dato significativo, in qualche misura correlato al precedente, riguarda la composizione della produzione: in Italia la quota dei satelliti sul fatturato consolidato del settore (45%) è proporzionalmente simile a quella della Germania (48%), ma nettamente inferiore a quelle di Francia (70%) e Regno Unito (87%).

Questi dati confortano ancor più l'opportunità di un approccio di visione strategica rivolto a verificare le potenzialità delle imprese, grandi e piccole, dell'industria spaziale italiana di svilupparsi maggiormente nel settore commerciale e, ancor più, di espandersi attraverso spin-off

nei settori dei servizi satellitari commerciali, in presenza di una domanda commerciale che sta dando segnali sempre più forti di ripresa.

Nel corso dell'ultimo decennio, c'è stata una radicale ristrutturazione del segmento industriale che, in Europa, è stata caratterizzata da una forte dinamica di concentrazione. Da tale dinamica sono emerse macro-aggregazioni industriali multinazionali a livello sistemistico, che hanno sostanzialmente concentrato al loro interno la maggior parte della catena di valore (sottosistemi, componentistica).

Il comparto spaziale industriale nazionale, sia manifatturiero che nel campo dei servizi, si attesta ormai da qualche anno su circa 50 imprese, tra le quali primeggiano quattro grandi aziende: la Thales Alenia Space (a capitale prevalentemente francese), la Telespazio, la Avio (il cui capitale controllato da fondi di Private Equity internazionali è stato recentemente acquisito dalla General Electric) e la Selex Galileo, tutte aventi tra gli azionisti la Finmeccanica SpA, mentre un'altra media impresa nazionale, la CGS (Compagnia Generale Spazio ex Carlo Gavazzi Space), è posseduta dalla OHB tedesca.

Il confronto tra il numero degli addetti in Italia e nel resto d'Europa (fonte Eurospace) conferma il nostro Paese come la terza nazione maggiormente impegnata nel settore spaziale. In Italia oggi il numero di addetti nel settore è come detto di circa 5000 persone; considerando l'indotto, è plausibile stimare che l'effetto occupazionale delle attività spaziali impieghi oggi in Italia c.a. 8000/9000 persone.

Il turnover industriale del 2010, escludendo quindi i servizi, è stato stimato in c.a. 1 miliardo di €, la cui ripartizione per programma evidenzia come i progetti istituzionali civili di ESA ed ASI rappresentano per l'industria oltre il 60% del giro di affari totale.

In Italia sono presenti competenze produttive nella maggior parte delle aree tecnologiche del settore spaziale; il comparto industriale è quindi in grado di esprimere una capacità di realizzazione di missioni spaziali di varia dimensione, costruendo satelliti scientifici od applicativi ed anche sviluppando un veicolo di lancio di media dimensione.

Sono poi rilevanti le competenze nella progettazione e nella realizzazione di strumenti scientifici, di radar dedicati all'Osservazione della Terra, di sistemi di telecomunicazioni e strumentazione per lo studio dell'astrofisica. Nel settore dei servizi esistono significative competenze nella progettazione, realizzazione e gestione dei servizi LEOP (Launch and Early Operation Phase), nella gestione ed il controllo di sistemi satellitari complessi e nella gestione delle reti.

La realizzazione dei sistemi spaziali in Italia comprende un ampio ambito di connessione e sinergia con PMI, Università ed Enti di Ricerca che, soprattutto nel contesto di grandi programmi, ha trovato efficace opportunità di sviluppo.

#### **4.3. Analisi PEST dell'ambiente esterno**

La PEST Analysis è un modello concettuale per sviluppare un'analisi organica dell'ambiente esterno in cui opera l'organizzazione considerata. PEST è l'acronimo inglese per Political, Economic, Social and Technological, ovvero le quattro macro variabili esogene principali che determinano opportunità e/o minacce in un determinato contesto.

Per ogni variabile, a seconda delle caratteristiche delle esigenze strategiche dell'organizzazione, si studiano i fattori principali e i possibili scenari. Le informazioni frutto di questa analisi possono essere poi sintetizzate in minacce ed opportunità generate sull'ASI dall'ambiente esterno.

##### [P] Fattori Politici

- Strategie spaziali internazionali

Nel luglio del 2011, con la missione STS-135 si è conclusa un'era spaziale della durata quasi trentennale dedicata all'imponente progetto di costruzione della Stazione Spaziale Internazionale e all'operatività dello Space Shuttle. L'inizio a pieno regime dell'utilizzazione scientifica dell'ISS, ed

il coinvolgimento dei privati nell'accesso allo spazio per le orbite basse sta liberando risorse per i futuri progetti strategici. Continua tuttavia l'incertezza sulle grandi scelte strategiche della NASA e delle altre potenze spaziali, che non aiuta a determinare chiaramente i grandi obiettivi comuni dei prossimi 30-40 anni sui quali concentrare gli sforzi delle attività spaziali.

- Legislazione e regolamenti in materia spaziale

Con l'entrata in vigore, in Europa, del Trattato di Lisbona (maggiore impegno della UE nel settore spaziale), ed in Italia del decreto legislativo n. 213 del 31 dicembre 2009 di riordino degli enti di ricerca (maggiore autonomia per l'ASI), l'Agenzia si trova dinanzi ad un quadro di significativo mutamento normativo per lo spazio; si prevede la possibilità di notevoli modificazioni sia sul sistema dei rapporti internazionali nel settore, sia nei modi di funzionamento dell'ASI.

- Stabilità politica dei vertici

La stabilità e la completezza dell'assetto di management in organizzazioni con attività di largo e pluriennale respiro, come l'ASI, è un asset fondamentale, considerando i lunghi tempi di attuazione di strategie, programmi e assetti organizzativi.

- Riforma degli EPR

Una possibile riforma globale degli Enti di Ricerca con un grande accorpamento e la ridefinizione della mission, dei compiti e dello status dell'ASI è stata in discussione nella ultima parte della attuale legislatura. Non si esclude che tale discussione possa continuare nel nuovo parlamento.

#### [E] Fattori economici

- Andamento della crescita economica

I rischi per l'economia mondiale si sono attenuati a seguito dell'accordo raggiunto negli Stati Uniti per evitare il *fiscal cliff*, dell'allentamento delle tensioni finanziarie nell'area dell'euro e del miglioramento delle prospettive nei paesi emergenti. Nella seconda metà del 2012 la dinamica dell'economia globale è rimasta debole; i dati sulla crescita sono anche peggiorati rispetto alle previsioni precedenti. La crescita mondiale (secondo stime della WorldBank) si è fermata nel 2012 ad un modesto 2,3% e si stima che nel 2013 si mantenga intorno al 2,4%, con un ipotesi di rafforzamento fino al 3,1 nel 2014.

Contrariamente alle precedenti previsioni, in presenza di forti tensioni sul debito sovrano nell'area dell'euro e di difficoltà nel rafforzamento della ripresa negli Stati Uniti, nel corso della seconda metà del 2011 l'economia mondiale ha rallentato riducendo il progresso per il 2011 al 3,8% con una previsione per il 2012 intorno al 2,5% (secondo la Banca Mondiale) con le consuete differenze regionali.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, che nel 2012 hanno registrato una crescita del PIL reale del 2% secondo stime dell'OCSE dovrebbe rafforzare la crescita fino al 2,8% e 3% rispettivamente nel 2013 e 2014.

In Europa anche la Germania ha rallentato nel 2012 con un modesto 0,9% che dovrebbe confermare secondo l'OCSE in un 0,8% nel 2013. La causa principale del rallentamento della locomotiva tedesca è da mettere in relazione alla diminuzione delle importazioni dei paesi Europei che hanno attuato politiche pesanti di austerità.

Per l'Italia la situazione è peggiorata ulteriormente rispetto alle previsioni dell'anno scorso. La crisi economica si è inasprita facendo registrare una diminuzione del PIL nel 2012 del 2,2%. Le stime della Banca d'Italia stimano al ribasso un ulteriore calo nel 2013 del 1%.

Lo scenario prefigura tuttavia un ritorno alla crescita nella seconda metà dell'anno, sia pure su ritmi modesti e con ampi margini di incertezza. La svolta ciclica sarebbe resa possibile dalla graduale ripresa degli investimenti, a seguito della normalizzazione delle condizioni di finanziamento e del recupero della domanda nell'area dell'euro, nonché del parziale miglioramento del clima di fiducia. In tale quadro il PIL tornerebbe lievemente positivo nel 2014.

Andamento della spesa pubblica La riduzione delle entrate fiscali a causa della diminuzione del PIL e l'espansione delle spesa pubblica resasi necessaria per il sostegno al sistema bancario, per gli

ammortizzatori sociali e per gli interventi di stimolo all'economia, hanno generato nella maggior parte dei paesi delle economie avanzate notevoli deficit di bilancio ed aumentato lo stock dei debiti pubblici. Nel corso del 2012 sono proseguite le manovre finanziarie tese a riportare il deficit pubblico sotto controllo e per assicurare il raggiungimento del pareggio di bilancio nel 2013.

Gli interventi hanno riguardato sia aumenti delle entrate sia tagli alle spese delle amministrazioni dello stato che hanno interessato anche i settori della ricerca; in particolare si sono concretizzate ripercussioni sul versante della dotazione finanziaria per l'ASI nel 2012 e un'ulteriore riduzione è stata preventivata nel 2013. Tali tagli possono limitare sensibilmente la disponibilità di risorse necessarie all'avvio di sfidanti obiettivi nel campo spaziale.

- Conseguenze economiche e strategiche della attuale Depressione

La crisi finanziaria attuale può avere alcune conseguenze nel settore spaziale nel medio periodo, in particolare si potranno verificare: riduzione budget pubblici mondiali, azioni protezionistiche da parte degli stati a difesa dei campioni nazionali difficoltà nel reperimento di capitali finanziari e di rischio.

#### [S] Fattori Sociali

- Aumento delle aspettative di vita

L'aumento costante dei valori di vita media, soprattutto nei paesi industrializzati, fa emergere nuove necessità legate al mantenimento di adeguati livelli di vita anche in età avanzata attraverso il miglioramento delle conoscenze scientifiche in campo medico; numerose aspettative sono riposte nei risultati ottenibili dalla ricerca in ambito spaziale su questa area ed in genere sulla migliore comprensione e cura di molte malattie dell'uomo.

- Aumento della sensibilità sui temi di sicurezza

La sicurezza, oltre a quella militare e di controllo dei confini nazionali, sta assumendo sempre più connotazioni di tipo civile, connesse alla gestione delle risorse naturali, alla prevenzione di catastrofi naturali, alla gestione dei rischi naturali e di quelli indotti dall'uomo, alla sicurezza del territorio e dei cittadini, alla salvaguardia dell'ambiente, tutti temi chiaramente collegabili agli sviluppi in campo spaziale.

- Aumento della domanda di High Tech

Si assiste sempre più all'espansione di un mercato non più solo specialistico, ma anche di larga diffusione, come quello della televisione e della radio digitale, della comunicazione in mobilità, della connessione continua dovunque alla rete e della navigazione assistita, che beneficiano in maniera diretta degli strumenti satellitari.

- Maggiore sensibilità sulla efficienza ed efficacia della spesa pubblica

Negli ultimi anni è aumentata la sensibilità della pubblica opinione rispetto alla efficienza ed anche alla efficacia della spesa pubblica effettuata dai governi. Si chiede anche alla spesa in Ricerca e Spazio di evidenziare maggiormente il proprio valore aggiunto e le possibilità di ritorno economico e sociale.

#### [T] Fattori Tecnologici

- Aumento della complessità tecnologica dei sistemi

Con il progredire della conoscenza, le missioni spaziali diventano inevitabilmente più complesse e costose, superando la disponibilità di risorse e le capacità tecnologiche del singolo Paese. Conseguentemente, la tendenza futura per le missioni di esplorazione dell'Universo sarà quella della collaborazione internazionale, facilitata in questo caso dalla naturale e consolidata internazionalità della comunità scientifica italiana di riferimento.

- Trend di sviluppo delle tecnologie verdi

Il tema dell'utilizzo delle tecnologie verdi, ed in generale di una razionalizzazione del consumo delle risorse non rinnovabili mondiali, è da tempo al centro delle agende politiche di larga parte

dei paesi più industrializzati. La crisi economica ha, di fatto, spinto sull'acceleratore della ricerca e degli investimenti in un settore che nei prossimi decenni sarà una delle strategie di crescita dominante.

- Servizi a valore Aggiunto

Nei prossimi anni importanti settori di applicazione spaziale, quali la navigazione satellitare, l'osservazione della Terra e la comunicazione a larga banda, costituiranno aree di interessi per i mercati commerciali e governativi, con un conseguente forte sviluppo di servizi a valore aggiunto.

#### **4.4. Valutazione del settore spaziale da parte dei cittadini italiani**

E' interessante, nella descrizione dell'ambiente esterno, tenere in considerazione quali siano le valutazioni dei cittadini italiani sullo spazio in generale e sull'ASI in particolare. Dai risultati di indagini di questo tipo è possibile dedurre potenziali opportunità e/o minacce.

L'ultima analisi disponibile risale al 2007, effettuata dalla DOXA. La maggior parte degli italiani (74%) sostiene di aver sentito parlare di attività spaziali e ritiene che queste siano utili per migliorare la qualità della vita delle persone (70%).

E' diffusa l'opinione che le attività spaziali siano finalizzate prevalentemente a scopi civili (73%) più che militari e che siano utilizzate soprattutto per favorire l'innovazione scientifica e tecnologica, cercare altre forme di vita nell'universo, trovare nuove risorse per il nostro pianeta, sviluppare le telecomunicazioni e le previsioni meteo. Inoltre, una volta informati del fatto che la ricerca in ambito spaziale è utile per prevenire i disastri naturali (solo il 7% è a conoscenza di tale finalità), la grande maggioranza degli italiani ritiene che tale attività sia un obiettivo di primaria importanza, indicando nell'88% dei casi la prevenzione delle catastrofi naturali come l'attività più importante della ricerca spaziale, insieme alla promozione dello sviluppo scientifico e tecnologico.

L'Italia è percepita come una nazione che investe in progetti e missioni spaziali (ne è sicuro o crede che sia così più del 75% degli intervistati) e, in un'ipotetica graduatoria sui primi dieci paesi che a livello mondiale si occupano di ricerca spaziale, una quota consistente di italiani (45%) collocherebbe la nostra nazione in una posizione intermedia: tra la quarta e la settima posizione (va anche segnalato che appena il 12% degli intervistati non farebbe rientrare l'Italia tra i primi dieci paesi in classifica).

C'è dunque da parte degli italiani fiducia sia nei confronti delle attività di ricerca nell'ambito dello Spazio, i cui esiti - si ritiene - producono effetti positivi anche nella vita quotidiana, sia nei confronti dell'Italia, vista come una delle nazioni che può apportare un contributo significativo allo sviluppo di tale settore.

### **5. Gli obiettivi strategici ed il Piano della Performance nel contesto degli strumenti di programmazione e controllo**

Il sistema di programmazione e controllo dell'Agenzia si articola in un complesso di documenti e dei relativi processi e flussi di obiettivi e risultati, introdotti da leggi e norme, regolamenti e prassi interne.

I principali documenti coinvolti sono:

- Statuto, con particolare riferimento a "missioni e obiettivi" ed ai rapporti tra i vari strumenti
- Documento di Visione Strategica (DVS)
- Piano Triennale delle Attività (PTA)
- Bilanci di previsione (BIL)
- Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)
- Piano Triennale delle Performance (PTP) e Relazioni a consuntivo
- Standard di Qualità dei Servizi Erogati (SQS)
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PtTI)

- Programma triennale per la prevenzione della corruzione (da definire)

La costruzione degli obiettivi operativi a partire da quelli strategici, è basata su un processo di assegnazione, su base negoziale, tra la Direzione generale e le Unità di primo e secondo livello. Tutti gli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sono contenute nell'allegato "Mappa degli Obiettivi 2013".

I responsabili delle Unità organizzative sono quindi chiamati a operare per il conseguimento dei vari obiettivi; più in particolare, ciò implica:

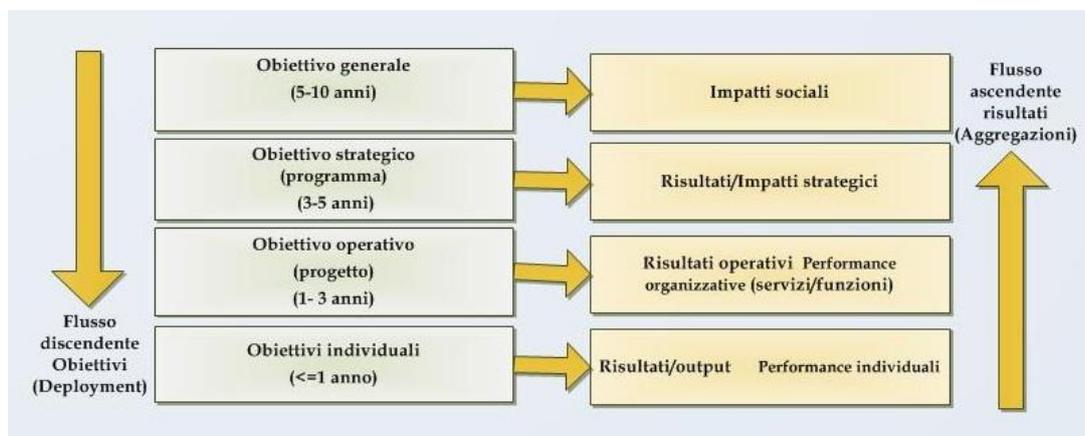
- la definizione dei risultati chiave e l'allineamento degli obiettivi locali con quelli complessivi dell'Agenzia;
- la definizione dei traguardi di efficienza richiesti dal sistema di obiettivi dell'Agenzia;
- la creazione delle condizioni gestionali ed organizzative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi specificati;
- la revisione periodica dei programmi e degli stati di avanzamento;
- la predisposizione delle opportune iniziative di formazione, ove necessario per il corretto raggiungimento degli obiettivi.

## 6. Dagli obiettivi generali agli obiettivi operativi

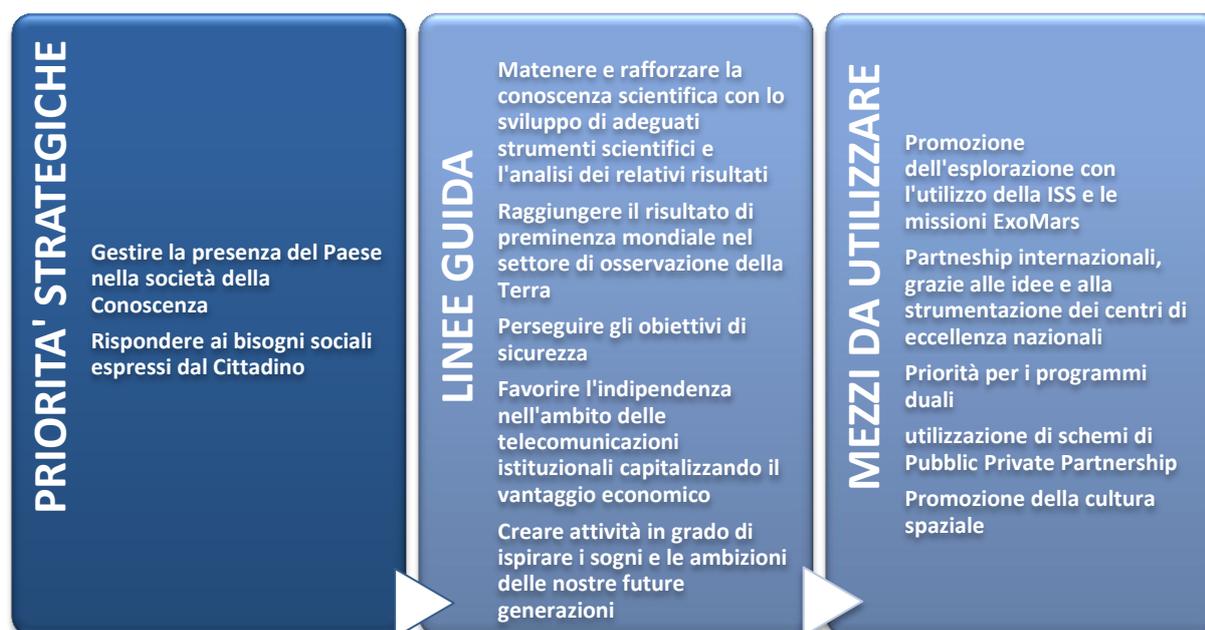
Gli obiettivi si articolano nei seguenti livelli:

- gli "Obiettivi generali", a cui sono associati gli "Outcome sociali", ovvero gli impatti sulla collettività con un orizzonte temporale di solito lungo (associabili ai 5-10 anni del DVS) sui portatori di interessi (*stakeholder*);
- gli "Obiettivi strategici", a cui sono associati i "Risultati/Impatti strategici", che hanno un orizzonte temporale medio-lungo (assimilabili ai 3-5 anni del PTA "a scorrere");
- gli "Obiettivi operativi" a cui sono associati i "Risultati operativi", con un orizzonte temporale medio-breve a seconda della complessità (da 1 a 3 anni, costituiscono il PTP che include le performance organizzative)
- gli "Obiettivi individuali" ed i relativi "risultati" con un orizzonte temporale breve (uguale o inferiore a un anno).

### Flusso degli obiettivi e flusso dei risultati



Gli obiettivi generali (5-10 anni) sono contenuti nel DVS, che li identifica quali "linee guida" nel seguente modello logico:



Gli obiettivi strategici (3-5 anni) sono indicati nel PTA e sono declinati all'interno dei vari Settori Disciplinari che assicurano, ciascun nel proprio ambito, il raggiungimento della *mission* istituzionale.

Gli obiettivi operativi (1-3 anni) sono infine declinati nel Piano della Performance, che traduce gli obiettivi strategici d'ingresso in obiettivi specifici, articolati in attività, indicatori e target, con un focus particolare sul primo anno.

## 6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale: il processo

La pianificazione ha inizio con:

- l'approvazione del Piano Triennale di attività da parte dell'Organo di vertice dell'Agenzia;
- l'emanazione delle "Direttive generali contenenti gli indirizzi strategici" che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione sia del Piano Triennale della Performance e della Relazione a detto piano, sia del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
- l'emanazione della "Direttiva di definizione degli obiettivi individuali annuali", di cui agli artt. 5 e 9 del D.Lgs. 150/2009, che devono essere assegnati al Direttore Generale ed ai Dirigenti apicali, ove previsto, affinché detti obiettivi vengano inclusi nella proposta di Piano triennale della Performance di cui di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) del D. Lgs 150/2009.

La programmazione operativa prevede che il Direttore generale:

- definisca gli obiettivi individuali annuali assegnati ai Responsabili delle Strutture di I livello, da includere nella proposta di Piano triennale della Performance;
- predisponga, sulla base delle linee guida deliberate dal Consiglio di amministrazione, il Piano della performance che individua obiettivi generali, strategici ed operativi, indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori con la prevista Relazione;

- predisponga il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il Piano triennale anticorruzione, nonché gli eventuali aggiornamenti degli stessi.

## 6.2. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale: le deliberazioni del CdA

(Direttive generali e assegnazione degli obiettivi)

Alla luce di quanto rappresentato quale flusso generale degli obiettivi e dei risultati, di seguito si riportano le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici per la predisposizione del Piano Triennale delle Performance 2013-2015 e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015 e conseguenti determinazioni, ai sensi dell'art. 7, comma 2, lett. o) dello Statuto:

- a) individuare come obiettivo prioritario delle Performance la possibilità di garantire la massima capacità operativa dell'Agenzia rispetto al volume complessivo delle risorse finanziarie stanziata in sede di bilancio e di PTA, con particolare riferimento alla necessità di ottimizzare la capacità di impegno e di spesa delle risorse finanziarie disponibili, stante la riduzione, rispetto agli esercizi precedenti, degli stanziamenti per trasferimenti dal Fondo ordinario della ricerca, previsti nel bilancio di previsione 2013-2015 e nel PTA 2013-2015;
- b) garantire la coerenza tra gli obiettivi, ed i relativi indicatori, ed il contenuto del bilancio di previsione approvato con delibera n. 147/2012 del 30 novembre 2012, in modo da assicurare un adeguato livello di coerenza degli indicatori con il Piano;
- c) assicurare la coerenza dei documenti relativi al ciclo della performance con le previsioni contenute negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Agenzia Spaziale Italiana, con particolare riferimento al Documento di Visione Strategica decennale (DVS) 2010-2020, approvato con le delibere del Consiglio di amministrazione integrato dagli esperti nominati dal MIUR ai sensi del D.lgs. n. 213/2009, n. 2/INT/2010 del 13 luglio 2010 e n. 4/INT/2010 e al Piano Triennale di Attività 2013-2015 approvato dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 132/2012 del 29 ottobre 2012 ed in corso di approvazione da parte del Ministero vigilante;
- d) assicurare la rilevanza tra gli obiettivi di performance del rispetto delle previsioni contenute nel DVS 2010-2020 e nel PTA 2013-2015;
- e) in connessione con l'obiettivo di cui alla lettera a), proseguire nel perseguimento dell'obiettivo, già evidenziato nel Piano approvato lo scorso anno, di: i) realizzare il sistema informativo integrato dell'Agenzia; ii) semplificare le procedure interne; iii) sviluppare le competenze tecnico-professionali del personale;
- f) garantire un efficace supporto strategico all'azione dell'Agenzia per gli adempimenti che l'ASI è chiamata a svolgere a seguito della Conferenza Ministeriale ESA, svoltasi a novembre 2012 e la cui organizzazione è stata curata dall'Italia, monitorando lo stato di avanzamento delle relative attività istruttorie e la coerenza tecnica con i piani dell'Agenzia e i programmi dell'ESA;
- g) favorire un sempre più ampio coinvolgimento degli *stakeholder*, interni ed esterni, nelle varie fasi del ciclo della *performance*, garantendo la massima trasparenza del ciclo di gestione della *performance*, rendendo accessibile a tutti gli *stakeholder* di riferimento i relativi documenti, che dovranno inoltre essere redatti con linguaggio e formattazione del documento a carattere divulgativo rispetto alle parti di maggior dettaglio;
- h) assicurare, per quanto riguarda il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, il superamento della logica dell'adempimento normativo a favore dell'autonoma iniziativa dell'amministrazione, con elaborazione e attuazione delle iniziative volte a favorire la cultura dell'integrità e la promozione della legalità, nonché delle Giornate della trasparenza, e

l'implementazione e l'attuazione dei sistemi di monitoraggio sull'attuazione del Programma stesso.

Con la "Direttiva di definizione degli **obiettivi individuali annuali**", di cui agli artt. 5 e 9 del D.Lgs. 150/2009, il CdA ha assegnato i seguenti obiettivi al Direttore Generale affinché vengano inclusi nei relativi Piani:

**1. Predisposizione e attuazione del Piano della Performance 2013-2015 e degli Standard di Qualità, in relazione al Piano Triennale delle Attività 2013-2015 e al bilancio di previsione 2013-2015.**

**Indicatore:** A) Predisposizione delle schede di performance secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente e monitoraggio degli stati di avanzamento del Piano della Performance. B) Rispetto della pianificazione per permettere all'OIV la validazione della Relazione sulla performance per l'anno 2012 entro il 30 giugno 2013 (art. 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009;

**Target:** A) Personalizzazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e Relazione sullo stato di avanzamento del Piano della Performance 2013-2015 al 30 giugno 2013. B) Emissione della Relazione sulla Performance 2012 entro il 30 aprile 2013;

**Valutazione:** Il non raggiungimento dell'obiettivo determina la non corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore generale.

**2. Predisposizione e attuazione del Piano per la Trasparenza e l'Integrità 2013-2015.**

**Indicatore:** A) Miglioramento degli indicatori di Trasparenza; B) Attuazione di iniziative volte a favorire la cultura dell'integrità e la promozione della legalità;

**Target:** A) Aumento dell'indice di completezza almeno all'80% entro il 31 dicembre 2013; B) Elaborazione della mappa dei rischi e definizione delle azioni preventive entro il 30 luglio 2013;

**Valutazione:** Il raggiungimento dell'obiettivo determina la corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore generale: 0% - 20%.

**3. Applicazione del modello *Common Assessment Framework* (CAF) per la valutazione della Performance organizzativa**

**Indicatore:** analisi del modello e sua personalizzazione alle caratteristiche di Agenzia;

**Target:** completamento del primo ciclo di autovalutazione entro il 30 ottobre 2013;

**Valutazione:** Il raggiungimento dell'obiettivo determina la corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore generale: 0% - 20%.

**4. Piena funzionalità della nuova sede di Tor Vergata.**

**Indicatore:** conclusione delle procedure amministrative per la fornitura di tutti i beni e servizi e adozione degli atti amministrativi di competenza dell'ASI;

**Target:** effettuazione di tutte le attività necessarie per completare a messa a regime delle attività entro il mese di giugno 2013;

**Valutazione:** Il raggiungimento dell'obiettivo determina la corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore generale: 0% - 20%.

**5. Definizione della nuova macro-organizzazione in coerenza con lo Statuto e i Regolamenti.**

**Indicatore:** predisposizione dei testi da sottoporre al Presidente per la successiva approvazione da parte del Consiglio di amministrazione;

**Target:** invio degli elementi (struttura e modello organizzativo) al Consiglio di Amministrazione entro il 31 marzo 2013;

**Valutazione:** Il raggiungimento dell'obiettivo determina la corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore generale: 0% - 20%.

**6. Realizzazione di un sistema informativo integrato per le attività gestionali dell'Agenzia.**

**Indicatore:** Analisi delle risorse informatiche esistenti, compreso il sistema Archimede; suo sviluppo e adeguamento alle necessità funzionali delle UO interessate all'attività di gestione,

con adozione di ogni integrazione e modifica atta a garantirne la piena fruibilità da parte degli utenti e degli organi dell’Agenzia; adozione delle procedure di lavoro connesse ad un’alimentazione decentrata e diffusa del sistema;

**Target:** Realizzazione di un sistema operativo entro il 31 dicembre 2013;

**Valutazione:** Il raggiungimento dell’obiettivo determina la corresponsione della componente parte variabile del trattamento economico del Direttore Generale: 0% -20%.

Nello sviluppare il piano della Performance 2013-2015 l’ASI, in applicazione della Delibera 6/2013 della CiVIT, ha posto particolare attenzione ai seguenti ambiti:

- gli obiettivi strategici e operativi;
- gli obiettivi e/o le iniziative su tematiche di significativa rilevanza (contenimento della spesa, digitalizzazione, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, qualità dei servizi e pari opportunità);
- gli standard di qualità.

### 6.3. Obiettivi Strategici e Operativi

I piani per il perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi sono contenuti, rispettivamente, negli allegati “Piano Triennale delle Attività 2013-2015” e “Mappa degli Obiettivi 2013”.

Gli obiettivi strategici del Piano Triennale delle Attività sono identificati in termini economici nel Bilancio di Previsione:

#### Obiettivi strategici per settore disciplinare

Settori Disciplinari	Peso Obiettivi	Risorse Umane (dirette + indirette)	Risorse Economiche 2013 (€)	Risorse Economiche 2014 (€)	Risorse Economiche 2015 (€)	Indicatore	Target
Esplorazione osservazione dell'universo	24%	48	141.987.332	133.938.885	135.976.320	impegnato/budget	> 90%
Lanciatori e trasporto spaziale	15%	31	89.202.768	90.866.470	88.783.522	impegnato/budget	> 95%
Microgravita'	16%	30	92.808.774	93.261.470	82.409.507	impegnato/budget	> 95%
Osservazione della terra	22%	42	130.414.753	115.271.106	120.421.688	impegnato/budget	> 90%
COSMO-SkyMed	9%	33	52.727.503	43.512.919	44.009.821	impegnato/budget	> 90%
Sviluppi tecnologici	3%	13	16.521.874	10.774.546	7.705.464	impegnato/budget	> 90%
Telecomunicazioni e applicazioni integrate	8%	18	46.659.657	34.425.447	30.685.115	impegnato/budget	> 90%
Gestione basi	3%	21	19.847.561	11.363.690	6.962.917	impegnato/budget	> 80%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>235</b>	<b>590.170.222 (*)</b>	<b>533.414.534 (*)</b>	<b>516.954.353 (*)</b>	<b>-</b>	<b>Media &gt; 90%</b>

(\*) sono escluse le partite di giro

Dagli obiettivi strategici di PTA, utilizzando il sistema di *breakdown* descritto al cap. 3.4, è stata ottenuta a livello operativo la “Mappa degli Obiettivi 2013”, da cui si evincono i contributi di ciascuna Unità Organizzativa.

Le Unità Tecniche dirigono i programmi/progetti di competenza svolgendo le relative attività di programmazione, coordinamento, monitoraggio e controllo.

Le Unità di Staff elaborano la definizione delle strategie, assicurano la verifica di regolarità contabile e amministrativa, forniscono il supporto all'attività tecnico-scientifica, coordinano la gestione delle risorse umane, garantiscono i servizi generali per il funzionamento dell'Agenzia.

Occorre sottolineare che la fattibilità degli obiettivi è direttamente legata alla possibilità di disporre delle necessarie risorse umane ed economiche, nei tempi e modi attesi. Considerata l'attuale incertezza finanziaria, l'Agenzia non volendo compromettere la qualità degli obiettivi programmatici, potrebbe essere costretta a rivedere in termini di tempi e quantità la realizzazione degli stessi sul medio e breve periodo.

Per questo motivo, è evidente la priorità di dover soddisfare:

- gli impegni già contratti;
- gli impegni non discrezionali, quali quelli a carattere internazionale, che derivano da, o sono in relazione a, programmi ESA e accordi di tipo intergovernativo;
- gli impegni relativi al normale funzionamento dell'ente.

Di seguito si evidenziano le attività principali articolate per settore disciplinare.

#### ABITABILITA' UMANA NELLO SPAZIO E MICROGRAVITA'

Il settore si propone la realizzazione e l'utilizzo di strutture abitative in orbita bassa e la adozione di tecnologie in grado di supportare soggiorni umani a più lungo raggio nell'ambito degli scenari di esplorazione interplanetaria studiati a livello internazionale.

In tale ambito si opererà per mantenere o avviare programmi riguardanti la Stazione Spaziale Internazionale (ISS), i Voli astronauti, le Applicazioni Biotecnologiche per Disturbi del Controllo Motorio e Cardiorespiratorio, Osteoporosi ed Atrofia Muscolare, Genomica, Proteomica, Metabolomica (GPM), Physical Science.

#### ESPLORAZIONE ED OSSERVAZIONE DELL'UNIVERSO

Il settore è volto a presidiare tre macro-discipline: Esplorazione del sistema solare, Astrofisica delle alte energie, Cosmologia e fisica fondamentale che assicurano all'Italia una posizione di eccellenza, tra le nazioni di maggior rilievo mondiale nella scienza spaziale, in particolare, per l'osservazione dell'universo vicino e lontano e per le attività di esplorazione del Sistema Solare.

In tale ambito si opererà per mantenere o avviare programmi riguardanti l'Astrofisica Alte Energie - AAE (astrofisica relativistica e astroparticelle), la Cosmologia e Fisica Fondamentale - COS&FF (astrofisica, universo a grande scala e universo primordiale), l'Esplorazione Sistema Solare - ESS (eliofisica, esplorazione del sistema solare ed esopianeti), le Campagne Palloni stratosferici, il Supporto al Centro Dati Scientifici ASI, le Nuove iniziative per la Luna, l'Attività di ricerca sui detriti spaziali e sulla *collision avoidance* e il Supporto all'attività negoziale, di funzionamento e rapporti istituzionali.

#### NAVIGAZIONE

Il settore sviluppa due sistemi che influenzano fortemente le attività nazionali nel settore della navigazione satellitare, al fine di realizzare più evoluti servizi ai cittadini basati sui sistemi spaziali e più efficaci strumenti di sviluppo economico e territoriale.

L'identificazione di obiettivi e di nuove iniziative per la Navigazione da conseguire nel triennio di riferimento è fortemente condizionata dalla disponibilità di risorse aggiuntive, in termini di finanziamento addizionale e relativa disponibilità temporale, provenienti dal rifinanziamento della Legge Galileo 10/2001, che consentirebbe il passaggio in fase realizzativa delle attività di sviluppo applicativo e tecnologico.

#### OSSERVAZIONE DELLA TERRA

In questo settore ci si propone di studiare, progettare, realizzare e operare strumenti satellitari e metodi di misura utili a caratterizzare il comportamento dinamico del nostro pianeta, con particolare attenzione all'Italia e al Mediterraneo, in un vasto ambito di risoluzioni spaziali, spettrali e temporali, con l'obiettivo scientifico e applicativo di fornire, attraverso le informazioni contenute nei dati dei sistemi spaziali, un contributo unico e fondamentale per l'analisi dei fenomeni naturali e dei processi che li governano, inclusi quelli indotti dalla presenza umana, per migliorare la loro comprensione e contribuire a prevedere, modellare e monitorare la loro evoluzione nel tempo anche allo scopo di ridurre i rischi ambientali.

In particolare si opera per mantenere e migliorare l'eccellenza di leadership mondiale guadagnata dal nostro sistema di ricerca ed industriale, specialmente nell'ambito dei sistemi radar (COSMO-SkyMed).

#### SVILUPPI TECNOLOGICI

Per quanto attiene alla innovazione tecnologica, la promozione in aree tecnologiche di nuova frontiera garantisce la continuità e la crescita competitiva per il sistema paese; a tal proposito ci si prefigge lo scopo di definire ed armonizzare il fabbisogno innovativo dei programmi dell'Agenzia, favorire lo sviluppo tecnologico in accordo alle priorità programmatiche dell'Agenzia, garantendo la massima fruibilità interdisciplinare.

Nel triennio ASI si prefigge di supportare sviluppi tecnologici innovativi nei settori della componentistica elettronica (GaN), della sensoristica ottica, della sensoristica radar e nelle aree ritenute da ASI particolarmente rilevanti, quali i dispositivi ad alte frequenze, le antenne ad *array*, i materiali compositi, la propulsione elettrica e le *green technologies*.

#### TELECOMUNICAZIONI E APPLICAZIONI INTEGRATE

Le attività riguardano la realizzazione di nuove infrastrutture di TLC satellitari, ad uso duale, anche attraverso la realizzazione, ove possibile, di schemi di Public Private Partnership, in modo da mobilitare la massima quantità di risorse e garantire i migliori risultati realizzativi ed operativi.

#### LANCIATORI E TRASPORTO SPAZIALE

Gli obiettivi del settore attengono lo sviluppo e la realizzazione di sistemi di trasporto spaziale che contribuiscano all'indipendenza strategica dell'accesso europeo allo spazio.

### **6.4. Iniziative su tematiche di significativa rilevanza**

Tra le principali iniziative indirizzate dalla Delibera CiVIT 6/2013 sulle tematiche di significativa rilevanza (contenimento della spesa, digitalizzazione, trasparenza e integrità e prevenzione della corruzione, qualità dei servizi e pari opportunità), l'Agenzia evidenzia i seguenti punti:

- Realizzazione delle azioni previste per il contenimento della spesa dal Piano triennale di razionalizzazione dell'ASI 2012-2014, in relazione alle postazioni informatiche, alle apparecchiature di fotoreproduzione, agli apparecchi di telefonia fissa e a quelli di telefonia mobile, nonché l'aggiornamento del Piano stesso per il triennio 2013-2015, che contenga i miglioramenti e le implementazioni di monitoraggio e intervento nel moderno contesto logistico della nuova sede ASI di Tor Vergata
- Continuo avanzamento del processo di digitalizzazione in atto in conformità alle direttive del CAD: attivazione delle caselle di PEC, distribuzione della firma digitale a tutti i dipendenti (da utilizzare sia per le attività di ufficio sia in qualità di privati cittadini), completamento della dematerializzazione documentale

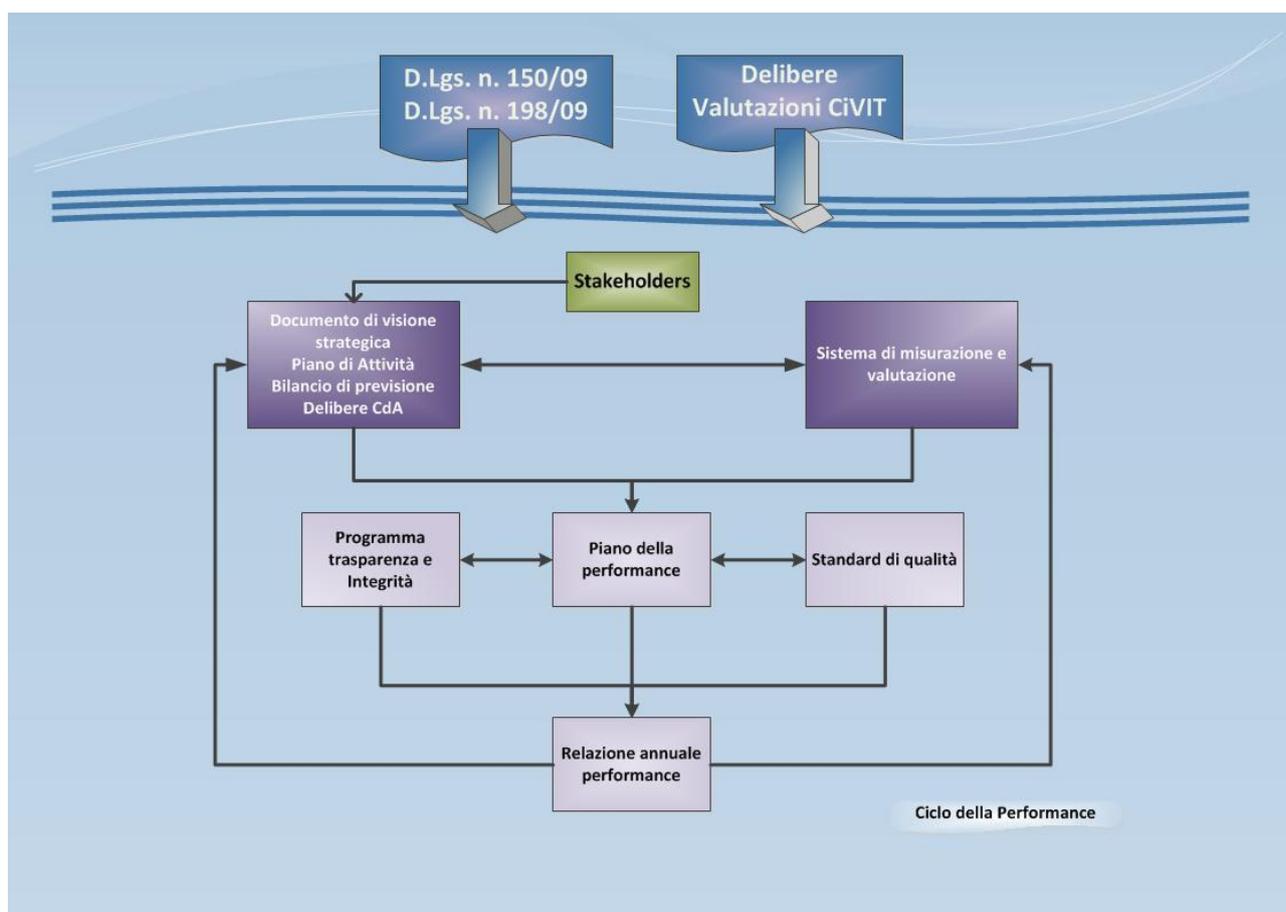
- Elaborazione del Piano triennale della Trasparenza e Integrità 2013-2015 e del collegato nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione, che considerino prioritariamente gli elementi contenuti nei seguenti documenti:
  - Rapporto individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance per l'annualità 2012 dell'Agenzia (CiVIT - 23 novembre 2012)
  - Rapporto sulla trasparenza negli enti pubblici nazionali (CiVIT - dicembre 2012),
  - Raccomandazioni dell'OIV dell'ASIe che tengano conto delle raccomandazioni espresse dalla CiVIT nella delibera 6/2013, integrando gli ambiti relativi a:
  - a. Il processo di attuazione dei Programmi triennali,
  - b. La pubblicazione dei dati,
  - c. La mappatura dei rischi per le aree maggiormente esposte al rischio corruttivo e le iniziative in tema di Integrità
- Integrazione, nel nuovo documento per gli Standard di Qualità dei Servizi, dei risultati derivanti dall'analisi di *Customer Satisfaction* rivolta agli *stakeholder*, progettata e realizzata in applicazione del Piano della Performance 2012-2014; il documento tiene inoltre conto delle delibere CiVIT 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici "
- Realizzazione di almeno due obiettivi nell'ambito delle tematiche suggerite dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia (CUG ASI) in materia di pari opportunità (vedi anche cap. 7.4).

## **7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

### **7.1. Il collegamento tra il Piano e gli altri documenti del ciclo di gestione della performance**

Il D. Lgs. 150/2009 individua nel Sistema di Misurazione e Valutazione, nel Piano Triennale della Performance, nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nel documento degli Standard di Qualità gli strumenti dedicati alla gestione dell'intero ciclo della Performance delle PA; l'articolato sistema consente una corretta programmazione e valutazione del soddisfacimento degli interessi degli stakeholder solo attraverso l'integrazione e il dialogo continuo tra i documenti citati.

Nel Diagramma sotto riportato sono evidenziati i collegamenti esistenti tra i documenti cardine dell'intero ciclo, cui si aggiungerà nel corso del 2013 il Piano triennale per la prevenzione della corruzione.



L'ASI per promuovere un ciclo di performance "integrato" che comprenda tutti gli ambiti previsti, dalla performance, agli standard di qualità, alla trasparenza e integrità, fino ad arrivare al futuro Piano Triennale Anticorruzione ha previsto di operare, facendo proprie le raccomandazioni della CIVIT, un raccordo forte e diretto tra i diversi documenti, inglobando nella "Mappa degli obiettivi 2013" tutti gli obiettivi operativi provenienti dai diversi ambiti.

## 7.2. Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Tabella 2 - Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE DEDICATE	MESI IMPIEGATI
1	Definizione identità	CdA, Presidenza, Direzione generale	70	1
2	Analisi contesto interno ed esterno	Direzione generale, Relazioni esterne, Pianificazione, Risorse Umane	180	1
3	Definizione obiettivi strategici e strategie (DVS e PTA)	CdA, Presidenza, CTS, Rapporti nazionali e internazionali, Direzioni tecniche	1450	3
4	Definizione obiettivi e piani operativi	Direzione generale, Direzioni tecniche e amministrative, Pianificazione, Controllo di gestione	1700	2

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE DEDICATE	MESI IMPIEGATI
5	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Direzione generale, Responsabili e collaboratori di tutte le Unità organizzative	340	0,5

### 7.3. Coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio

La coerenza dell'intero ciclo di gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è assicurata in ASI dal processo di individuazione degli obiettivi che ha inizio con l'approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA), deliberato da parte del Consiglio di Amministrazione.

Gli aggiornamenti annuali del PTA sono adottati dal Consiglio di amministrazione, previo parere del Consiglio tecnico-scientifico, su proposta del Presidente dell'Agenzia, sentito il Direttore generale.

Il PTA, che contiene anche il fabbisogno del personale, la consistenza e le variazioni dell'organico, viene trasmesso al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca che, previo parere favorevole del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Dipartimento della funzione pubblica, rilascia la relativa approvazione.

Secondo la tempistica di programmazione del ciclo della Performance definita nel presente documento, l'approvazione del PTA da parte del CdA avviene entro il mese di settembre di ogni anno.

Tale scadenza è stata prevista in relazione alle seguenti considerazioni:

- la definizione della politica strategica dell'Ente non può non avvenire che a valle della rendicontazione delle attività relativa all'anno precedente e, quindi, successivamente al mese di giugno, termine entro il quale la rendicontazione stessa deve concludersi;
- di converso, per consentire alla struttura di provvedere agli ulteriori adempimenti volti alla definizione degli obiettivi operativi e dei programmi di azione - dalla prima proposta prodotta dalla struttura stessa, sino all'approvazione del Piano della Performance e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio), è necessario che l'avvio dell'iter di individuazione degli obiettivi ASI con l'approvazione del PTA non avvenga oltre il mese di settembre;
- i mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla messa a punto della proposta di definizione degli obiettivi da parte del Direttore generale - coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai responsabili delle Unità di I e II livello e dall'apporto dell'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvede alla predisposizione contestuale del bilancio di previsione con la relativa nota preliminare di accompagnamento, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

La nota preliminare di accompagnamento, infatti, è per l'ASI lo strumento che consente di riconciliare le missioni ed i programmi del PTA con gli obiettivi e gli indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009.

In particolare, nella nota preliminare sono indicati gli obiettivi, i programmi, i progetti e le attività che i centri di responsabilità intendono conseguire ed attuare in termini di servizi e prestazioni, nonché gli indicatori di efficacia ed efficienza che si intendono utilizzare per valutare i risultati.

Entro la prima decade del mese di novembre è attuata la "fase ascendente": il Direttore generale propone al Consiglio d'Amministrazione gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche contenute nel PTA, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche

effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione predisposto contestualmente.

Entro il 30 novembre, quindi, il Consiglio d'Amministrazione è in grado di concludere la fase di definizione degli obiettivi organizzativi provvedendo ad approvare allo stesso tempo:

- il bilancio di previsione per l'esercizio successivo ed il bilancio triennale di riferimento;
- la Direttiva generale contenente gli indirizzi per il Piano della Performance e per il Programma triennale per la Trasparenza e Integrità;
- la definizione degli obiettivi individuali annuali del DG.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate nel PTA all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole in obiettivi strategici delle Direzioni di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori. La direttiva, inoltre, specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione e dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

In coerenza e sovrapposizione con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle strutture tecniche ed amministrative.

Ciascun Responsabile d'Unità, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate avendo a riferimento il Piano Triennale di Attività e tengono conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa; tali linee di attività possono essere correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al Responsabile della Direzione di primo livello e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro la prima decade del mese di novembre, i Responsabili delle Direzioni di primo livello consolidano gli obiettivi con il Direttore generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i responsabili delle Unità di secondo livello;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Tale attività si traduce, come detto, nella proposta di obiettivi strategici volta alla formalizzazione da parte del CdA della Direttiva generale contenente gli indirizzi per il Piano della Performance e per il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Entro 15 giorni successivi all'adozione della Direttiva generale, il Direttore generale emana il decreto di assegnazione delle risorse ai Responsabili delle Direzioni di primo livello, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro il 20 gennaio, i Responsabili delle Unità di primo e secondo livello emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative ed al proprio personale, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i relativi pesi.

Entro il 31 gennaio, il CdA emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto, che contiene gli obiettivi di tutte le direttive emanate.

Tabella 5 – Fasi della pianificazione

Fasi	Attori	Forma del provvedimento	Tipologia del documento	Destinatari	Scadenza
Discendente	Ministro		Linee guida strategiche per lo sviluppo dell’Agenzia	Presidente CdA	
	CTS Presidente CdA	Deliberazione CdA	Approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA)	Direzione generale	30 settembre
Ascendente (programmazione partecipata)	DG Respons. Unità	Decreto DG	Proposta di obiettivi strategici, obiettivi operativi, programmi d’azione e indicatori	Presidente CdA	10 novembre
Emanazione Direttive	Presidente CdA	Deliberazione CdA	Approvazione bilancio di previsione e nota programmatica; direttiva su indirizzi strategici per il Piano della Performance e il Programma per la Trasparenza e l’Integrità; definizione degli obiettivi individuali annuali al DG	Direttore Generale	30 novembre
	DG Respons. Unità	Decreto/determina dirigenziale	Assegnazione obiettivi a Responsabili di I e II livello	Responsabili di I e II livello	15 gennaio
	DG Presidente CdA	Deliberazione CdA	Approvazione del Piano triennale della Performance e degli Standard di Qualità dei servizi	Direzione generale	31 gennaio
	DG Presidente CdA	Deliberazione CdA	Approvazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e del Piano anticorruzione	Direzione generale	31 marzo

#### 7.4. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Per il triennio di riferimento, secondo un approccio di continuo *tuning* e miglioramento, l’Agenzia intende procedere alla implementazione, e conseguente miglioramento, del sistema, sia in termini metodologici che di processo.

A tale proposito il CdA ha assegnato alcuni specifici obiettivi di miglioramento al Direttore Generale che sono stati riportati al capitolo 6.4 del presente piano:

- Direttive generali, lettera e) vengono definiti i seguenti obiettivi:
  - realizzare il sistema informativo integrato dell’Agenzia;
  - semplificare le procedure interne;
  - sviluppare le competenze tecnico-professionali del personale;

tali obiettivi sono riportati nella “Mappa degli obiettivi 2013” in termini di attività di dettaglio, indicatori e target.

- Direttiva obiettivi individuali annuali, punti 3 e 1: tali obiettivi attengono l'adozione del modello del *Common Assessment Framework* (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) per la valutazione della performance organizzativa, adattandolo alle caratteristiche e alle esigenze proprie dell'Agenzia.  
Con il completamento del primo ciclo di autovalutazione si potrà procedere alla personalizzazione del Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance vigente e al monitoraggio degli stati di avanzamento del Piano
- Direttiva obiettivi individuali annuali, punto 5: è assegnato al Direttore Generale l'obiettivo della definizione della nuova macro organizzazione (struttura e modello organizzativo), in coerenza con lo Statuto e con i Regolamenti dell'Agenzia.  
Con la definizione della nuova macro organizzazione sarà possibile completare l'azione di miglioramento, già definita nel Piano 2012-2014 di "semplificazione delle procedure e snellimento dei tempi di processo per la gestione dei contratti istituzionali"
- Miglioramento della performance organizzativa e del benessere organizzativo  
Realizzazione di almeno 2 obiettivi nell'ambito delle tematiche suggerite dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia (CUG ASI) in materia di pari opportunità e contrasto al fenomeno del mobbing, per migliorare il benessere organizzativo di cui al documento "Relazione attività 2011 e piano azioni positive 2012-2014" realizzato a cura del CUG stesso.

## 8. Appendice

### 8.1. Analisi caratteri qualitativi-quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	50,63
Età media dei dirigenti (anni)	53,7
Tasso di crescita unità di personale negli anni	5,80%
% di dipendenti in possesso di laurea	66,06%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%
Ore di formazione (media per dipendente)	21,70
Turnover del personale	2,70%
Costi di formazione/spese del personale	123.823,00

#### Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	2,72%
Tasso di dimissioni premature	31,00%
Tasso di richieste di trasferimento	0,00%
Tasso di infortuni	0,07%
Stipendio medio annuo percepito dai dipendenti	62.366,98
% di personale assunto a tempo indeterminato	60,00%

#### Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di donne responsabili di Direzione/Unità Organizzativa	29,50%
% di donne rispetto al totale del personale	46,84%
Stipendio medio annuo percepito dal personale donna	54.423,21
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	25,00%
Età media del personale femminile	47,96
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	74,78%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	23,70

## 8.2. Analisi SWOT

L'elenco sotto riportato traduce in maniera schematica quanto descritto nel paragrafo relativo all'analisi del contesto.

RIF	PUNTI DI FORZA
F1	L'organizzazione impostata è potenzialmente adeguata a migliorare efficienza ed efficacia
F2	Elevato potenziale del centro ASI di Matera di processamento dati osservazione della terra.
F3	Rete nazionale per lo sviluppo di servizi pre-operativi istituzionali per emergenze (naturali/antropiche)
F4	Posizionamento strategica della base di Malindi e sedi presso NASA al KSC e JSC
F5	Risorse a disposizione per l'utilizzazione della Stazione Spaziale e voli astronauti
F6	Alta efficienza del personale impiegato nei programmi istituzionali.
F7	Forte ruolo riconosciuto in Italia e nel mondo all'ASI nel settore della ricerca aerospaziale
F8	Le già operative società partecipate dell'ASI
RIF	PUNTI DI DEBOLEZZA
D1	Assenza di un sistema informativo integrato
D2	Manca di piena autonomia gestionale e di budget dei centri di spesa
D3	Bassa efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di spesa annuali
D4	Sottodimensionamento delle risorse finanziarie disponibili rispetto agli obiettivi di piano
D5	Incompleta attuazione della legge istitutiva (186/88) per un'agenzia snella, efficiente e flessibile.
D6	Utilizzo di regolamenti tipici degli enti di ricerca tradizionali
D7	Costanti avanzi di amministrazione negli anni precedenti
D8	Agenzia ancora poco focalizzata sulle PMI
RIF	OPPORTUNITA'
O1	Maggiore autonomia decisionale dell'ASI a valle della riforma degli Enti di Ricerca
O2	Alto interesse per i temi legati al benessere umano e della salute
O3	Elevata interesse pubblico su temi legati alla sicurezza e rischi naturali ed antropici
O4	Espansione mercato applicazioni satellitari ad alto valore aggiunto su comunicazione, mobilità e internet

O5	Tema delle tecnologie verdi al centro dell'interesse di politiche nazionali
O6	Elevato potenziale di ritorni economici e sociali per gli investimenti spaziali
O7	Possibilità di valorizzazione delle proprietà immateriali dell'Agenzia e partenariato pubblico- privato
O8	Domanda istituzionale di applicativi integrati nei campi di telecomunicazioni e osservazione satellitare
RIF	MINACCE
M1	Riduzione degli investimenti privati ed innovazione con conseguente perdita di competitività nazionale
M2	Taglio della spesa pubblica, in particolare nel settore RS e spaziale causa crisi economica
M3	Modificazione dei rapporti tra EU, ESA e agenzie nazionali a valle del trattato di Lisbona
M4	Grandi scelte strategiche delle agenzie e in particolare NASA non definite per i prossimi decenni
M5	Possibilità di azioni protezionistiche da parte degli stati a difesa dei campioni nazionali
M6	Concentrazione globale del sistema industriale spaziale e riduzione della capacità nazionale
M7	Aumento della complessità e dei costi dei sistemi e delle missioni spaziali
M8	Riforma globale degli enti di Ricerca con possibile accorpamento e/o modifica della mission

Il modello richiede un'ulteriore elaborazione che permetta, a partire dalla analisi sviluppata, la definizione delle strategie che possano:

- sfruttare i punti di Forza
- migliorare i punti di Debolezza
- sfruttare nel modo ottimale le Opportunità
- evitare o gestire le Minacce

La matrice seguente illustra graficamente come dagli incroci dei risultati delle analisi interne e di quelle esterne, si abbiano le 4 tipologie di strategia risultato della "Analisi SWOT", che hanno la potenzialità di soddisfare le precedenti 4 esigenze.

		ANALISI del CONTESTO INTERNO	
		Punti di Forza	Punti di Debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità	Strategie F-O: Sviluppare nuove strategie in grado di sfruttare i punti di forza	Strategie D-O: Diminuire le debolezze per attivare nuove opportunità
	Minacce	Strategie F-M: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	Strategie D-M: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza

A titolo esplicativo del lavoro svolto, nella pagina seguente è riportato lo schema applicato al caso dell'ASI.

Si sono riportate le righe e colonne dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, risultato delle analisi sviluppata nel documento e se ne è graficamente mostrato l'incrocio. Le strategie definite a livello di Ente ottimizzano come descritto nel modello i risultati dell'analisi.

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		
Maggiore autonomia decisionale dell'ASI a valle della riforma degli Enti di Ricerca	O1																			
Alto interesse per i temi legati al benessere umano e della salute	O2																			
Elevata interesse pubblico su temi legati alla sicurezza e rischi naturali ed antropici	O3																			
Espansione mercato applicazioni satellitari ad alto valore aggiunto su comunicazione, mobilità e internet	O4																			
Tema delle tecnologie verdi al centro dell'interesse di politiche nazionali	O5																			
Elevato potenziale di ritorni economici e sociali per gli investimenti spaziali	O6																			
Possibilità di valorizzazione delle proprietà immateriali dell'Agenzia e partenariato pubblico- privato	O7																			
Domanda isituzionale di applicativi integrati nei campi di telecomunicazioni e osservazione satellitare	O8																			
Riduzione degli investimenti privati ed innovazioe con conseguente perdita di competitività nazionale	M1																			
Taglio della spesa pubblica, in particolare nel settore RS e spaziale causa crisi economica	M2																			
Modificazione dei rapporti tra EU, ESA e agenzie nazionali a valle del trattato di Lisbona	M3																			
Grandi scelte strategiche delle agenzie e in particolare NASA non definite per i prossimi decenni	M4																			
Possibilità di azioni protezionistiche da parte degli stati a difesa dei campioni nazionali	M5																			
Concentrazione globale del sistema industriale spaziale con rischio riduzione della capacità nazionale	M6																			
Aumento della complessità e dei costi dei sistemi e delle missioni spaziali	M7																			
Riforma globale degli enti di Ricerca con possibile accorpamento e/o modifica della mission	M8																			

## **9. Elenco allegati**

- a. Documento di Visione Strategica Decennale 2010-2020
- b. Piano triennale delle Attività 2013-2015
- c. Nota preliminare al preventivo finanziario decisionale e gestionale 2013 in termini di competenza e cassa e preventivo triennale 2013-2015
- d. Allegato tecnico alla nota preliminare 2013-2015
- e. Macro-organizzazione dell'ASI - Delibera CS 78\_2009
- f. Manuale operativo per il controllo di gestione
- g. Standard di qualità dei servizi 2013
- h. Obiettivi strategici 2013-2015
- i. Mappa Obiettivi assegnati alle Unità Organizzative per il 2013
- j. Piano triennale di razionalizzazione 2012-2014