



# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

2014 - 2016

**AGENZIA SPAZIALE ITALIANA**

23 GENNAIO 2014

## 1. Presentazione del Piano

Il Piano Triennale della Performance 2014-2016 viene redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a), del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel quadro più generale del ciclo di gestione performance, a sua volta finalizzato all'attuazione dei principi generali esposti all'art. 3 del suddetto D.Lgs.: miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, crescita delle competenze professionali, valorizzazione del merito, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Piano della Performance 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;
- la Relazione sulla performance che viene redatta a conclusione di ciascun ciclo annuale di attività;
- il Piano triennale di Attività;
- il Preventivo finanziario decisionale con allegato il Preventivo finanziario gestionale ed il Bilancio triennale;

La struttura del Piano tiene conto delle indicazioni formulate dalla CIVIT con Delibere n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance", n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance", dell'analisi del ciclo della performance dell'ASI emessa dalla CIVIT il 23 novembre 2012 nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo della performance per l'annualità 2012, del documento di validazione della Relazione sulla performance 2012, CI-OIV-2013-028 del 12 settembre 2013, dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Spaziale Italiana e della delibera CIVIT n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013".

La presente edizione del Piano deve intendersi quale prima emissione soggetta a successivi approfondimenti. Essa si concentra sugli obiettivi strategici triennali e rinvia il dettaglio del livello operativo annuale a dopo il 31 gennaio 2014, a causa di alcuni motivi concomitanti che produrranno i loro risultati solo successivamente alla scadenza della fissata per l'approvazione del Piano della Performance 2014-2016

Infatti, a seguito dell'approvazione in data 11 settembre 2013 del Piano Nazionale Anticorruzione, le P.A. e le società dalle stesse partecipate o controllate sono chiamate ad adottare i propri piani triennali della prevenzione della corruzione, collegandoli col programma triennale della trasparenza e con il codice di comportamento interno. Solo a valle dell'emissione di questi documenti sarà possibile integrare nel Piano della Performance gli obiettivi necessari per assicurare l'elaborazione e l'attuazione delle iniziative volte a favorire un sistema organico di prevenzione della corruzione e, 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.

Inoltre, l'Agenzia ha avviato una fase di cambiamento delle attività, delle responsabilità e delle risorse umane assegnate a ciascun settore; sarà dunque presto disponibile il nuovo assetto organizzativo, necessario per completare nel Piano l'attribuzione di obiettivi al personale dirigenziale e, da questo, al personale non dirigenziale, a completamento del processo di *cascading*.

Ancora, entro il primo trimestre dell'anno si concluderà l'analisi dei risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo, promossa dall'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ASI, e sarà disponibile il documento delle azioni di miglioramento proposto dal Comitato Unico di Garanzia; tali analisi dovrebbero indicare ulteriori obiettivi operativi da perseguire a partire dal 2014.

Per quanto espresso nella presente premessa, sarà cura dell'Agenzia produrre un aggiornamento del Piano alla luce degli elementi di novità che verranno definiti in tema di prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità, benessere organizzativo, pari opportunità e nuovo assetto organizzativo.

## 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>4</b>
2.1. CHI SIAMO .....	4
2.2. COSA FACCIAMO.....	6
2.3. COME OPERIAMO .....	7
<b>3. IDENTITÀ .....</b>	<b>8</b>
3.1. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE .....	8
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE .....	11
3.3. ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	11
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>14</b>
4.1. L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	14
4.2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	15
<b>5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>17</b>
<b>6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>18</b>
6.1. OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE .....	18
<b>7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>19</b>
7.1. IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO E GLI ALTRI DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	19
7.2. FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	20
7.3. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	20
7.4. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	20
<b>8. ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>21</b>
8.1. ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELLE RISORSE UMANE (ANNO 2013) .....	21
8.2. OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016 .....	22
<b>9. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>24</b>

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

### 2.1. Chi siamo

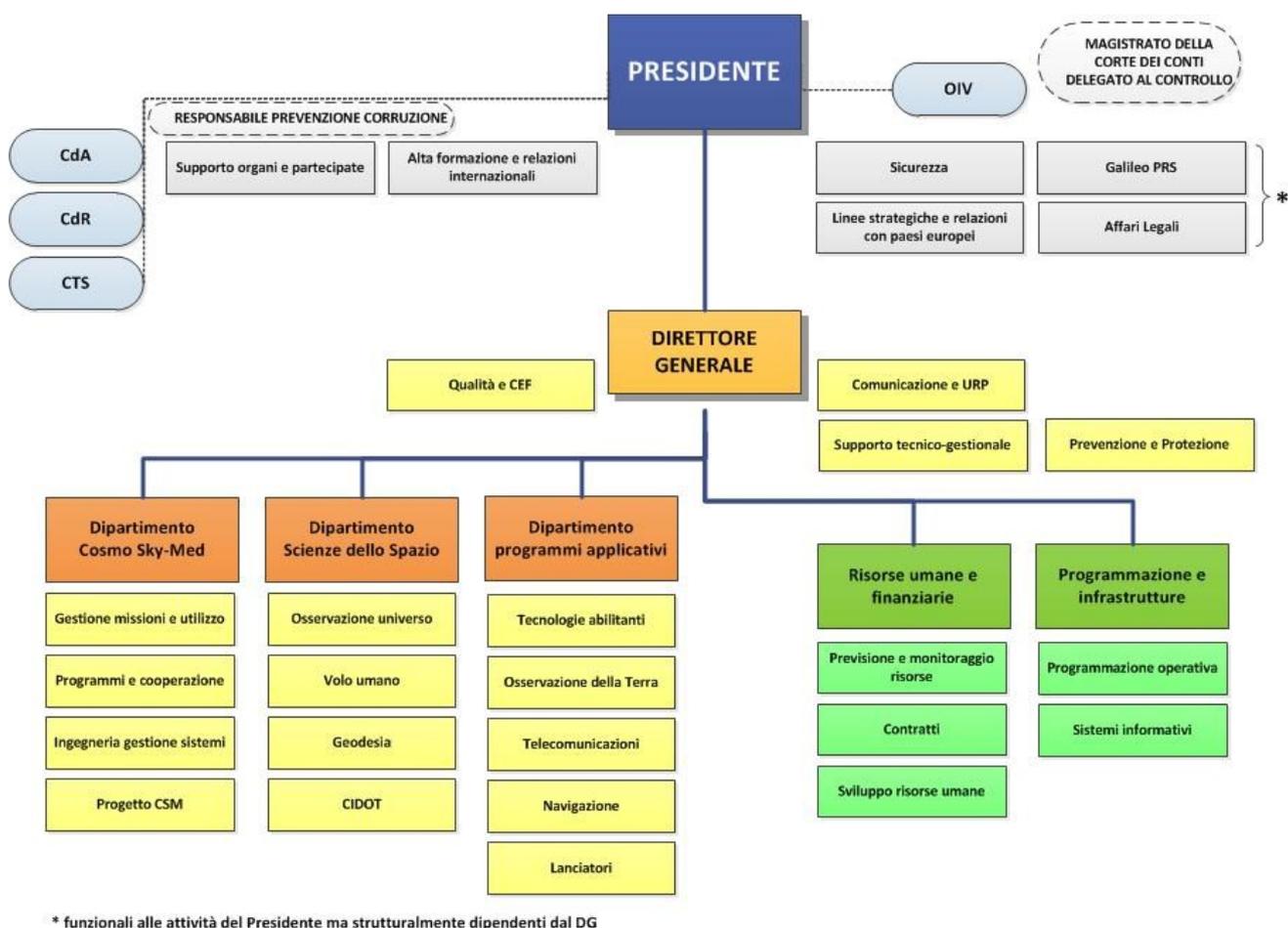
L'Agenzia Spaziale Italiana ASI è stata istituita con la legge 186 del 30 maggio 1988. In quella data il Governo riconobbe la necessità per il Paese di dotarsi di un Ente Pubblico, con strumenti di Agenzia, che integrasse nei propri fini istituzionali l'insieme delle attività di gestione pubblica del 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.

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.





L'assetto organizzativo vigente 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).

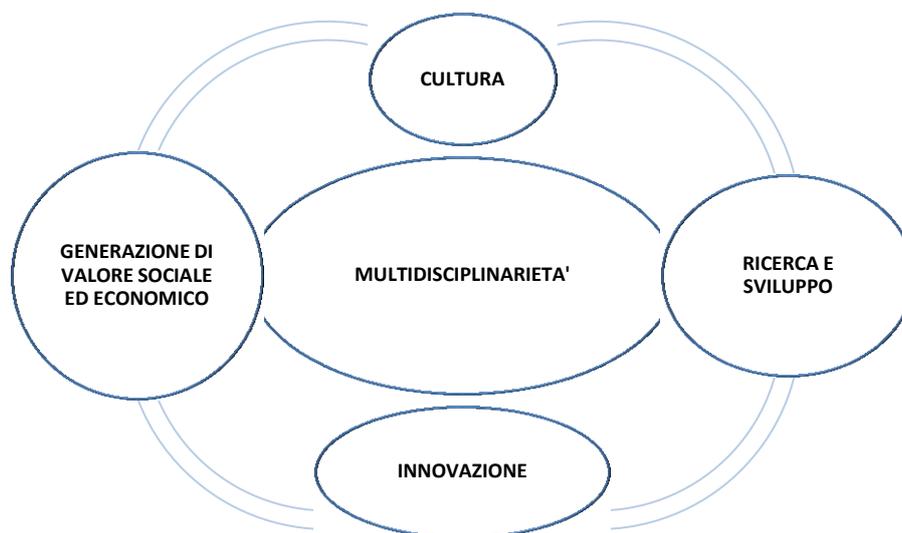
In questa prima parte del 2014 l'ASI si sta dotando di un nuovo assetto organizzativo reso necessario dalla necessità di concepire l'organizzazione come un sistema complesso in un ambiente complesso, cui si deve necessariamente rispondere con nuovi sistemi manageriali.

## 2.2. 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 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.



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.

### 2.3. 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, scientifica 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 16/01/2014)

Tipo personale	Qualifica	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Totale
Personale di ruolo	Dirigente tecnologo	18								18
	Primo tecnologo		47							47
	Tecnologo			24						24
	Dirigente		1							1
	Collaboratore tecnico er				11	8	9			28
	Funzionario di amm.ne				9	9				18
	Collaboratore di amm.ne					10	8	12		30
	Operatore tecnico						4	3	5	12
	Operatore di amm.ne							3	3	6
<b>Personale di ruolo totale</b>		<b>18</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>184</b>
Tempo determinato	Dirigente tecnologo	11								11
	Dirigente	1								1
	Primo tecnologo		12							12
	Tecnologo			9						9
	Collaboratore tecnico er						2			2
	Funzionario di amm.ne					1				1
<b>Tempo determinato totale</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
Personale comandato	Primo tecnologo		2							2
	Funzionario di amm.ne				2	3				5
	Collaboratore tecnico er				1	2	2			5
	Collaboratore di amm.ne						1	2		3
<b>Personale comandato totale</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>30</b>	<b>62</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>235</b>

Tabella 2 - RECLUTAMENTI (PREVISIONI 2014)

TIPO PERSONALE	QUALIFICA	I	II	III	IV	VI	VII	Totale
PERSONALE DI RUOLO	DIRIGENTE		1					1
	DIRIGENTE TECNOLOGO	1						1
	PRIMO TECNOLOGO		2					2
	TECNOLOGO			4				4
	COLLABORATORE TECNICO ER					1		1
	COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE						1	1
<b>PERSONALE DI RUOLO totale</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
TEMPO DETERMINATO CO 187	DIRIGENTE TECNOLOGO	1						1
	TECNOLOGO			5				5
<b>TEMPO DETERMINATO CO 187 totale</b>		<b>1</b>		<b>5</b>				<b>6</b>
TEMPO DETERMINATO CO 188	TECNOLOGO			5				5
<b>TEMPO DETERMINATO CO 188 totale</b>				<b>5</b>				<b>5</b>
PERSONALE COMANDATO	COLLABORATORE TECNICO ER				1			1
<b>PERSONALE COMANDATO totale</b>					<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

- **La situazione finanziaria**

Si riportano di seguito i dati di entrate e uscite del preventivo triennale 2014-2016 :

**Tabella 3 Entrate (in €)**

Descrizione	2014	2015	2016	2014 %	2015 %	2016 %
Contributo ordinario	502.790.284	502.790.284	502.790.284	87,0%	91,0%	91,0%
Entrate Difesa	9.000.000	8.650.000	8.140.000	2,0%	2,0%	1,0%
Entrate progetti Bandiera	27.000.000	0	0	5,0%	0,0%	0,0%
Commercializzazione	2.000.000	2.000.000	2.000.000	0,0%	0,0%	0,0%
Altre entrate	1.083.333	800.000	800.000	0,0%	0,0%	0,0%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6,0%	7,0%	7,0%
<b>TOTALE</b>	<b>577.782.117</b>	<b>550.148.784</b>	<b>549.638.784</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabella 4 Uscite (in €)**

Descrizione	2014	2015	2016	2014 %	2015 %	2016 %
Spese per gli organi	1.082.311	1.082.311	1.082.311	0%	0%	0%
Spese per il personale	23.185.895	21.687.623	21.687.623	4%	4%	4%
Spese di funzionamento	14.084.646	14.210.646	14.210.646	2%	3%	3%
Contratti di ricerca e industriali	175.720.932	98.552.373	55.312.150	28%	18%	10%
Contribuzione in ESA	352.981.236	330.000.000	400.000.000	57%	61%	71%
Formazione e promozione	3.929.000	3.929.000	3.929.000	1%	1%	1%
Altre spese e fondi	13.210.409	32.013.312	26.480.561	2%	6%	5%
Investimenti	1.457.873	900.000	500.000	0%	0%	0%
TFR	1.400.000	1.200.000	1.200.000	0%	0%	0%
Partite di giro	35.908.500	35.908.500	35.908.500	6%	7%	6%
<b>TOTALI</b>	<b>622.960.802</b>	<b>539.483.766</b>	<b>560.310.792</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

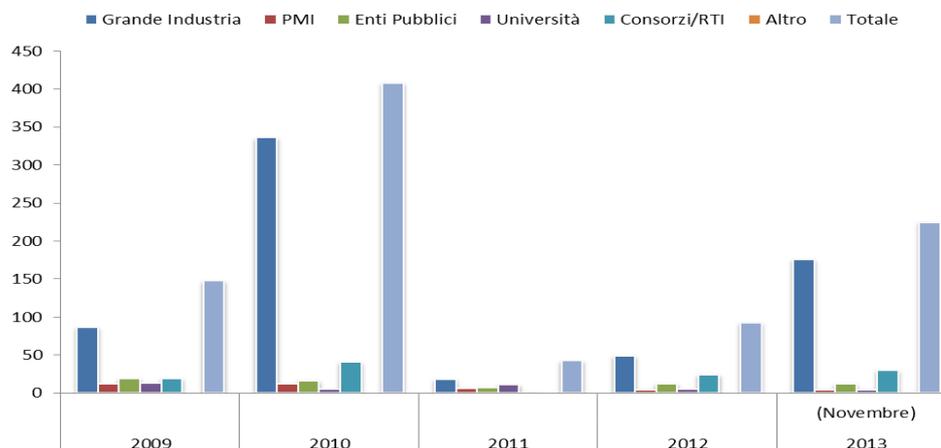
• **Valori contrattuali dal 2009 al 2013**

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 2009 - 2013 (i dati relativi al 2013 si riferiscono solamente ai mesi gennaio-novembre) sono stati stipulati complessivamente 499 contratti, la distribuzione per tipologia di contraente è rappresentata nel seguente grafico ; i valori dei contratti sono a vita intera, IVA esclusa, espressi in M€:



Di seguito è indicato l'andamento percentuale del valore economico ricevuto dai soggetti destinatari suddivisi per tipologie, sempre nel periodo 2009-2013:

**Tabella 5 - Percentuali di finanziamento per tipologia di contraente**

Tipologia	2009	2010	2011	2012	2013	Valor medio
Grande Industria	59%	82%	42%	52%	78%	63%
PMI	8%	3%	14%	4%	1%	6%
Enti Pubblici	13%	4%	16%	13%	5%	10%
Università	8%	1%	26%	5%	2%	8%
Consorzi/RTI	13%	10%	2%	26%	13%	13%
Altro	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 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.

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."*

### 3.3. Albero della performance

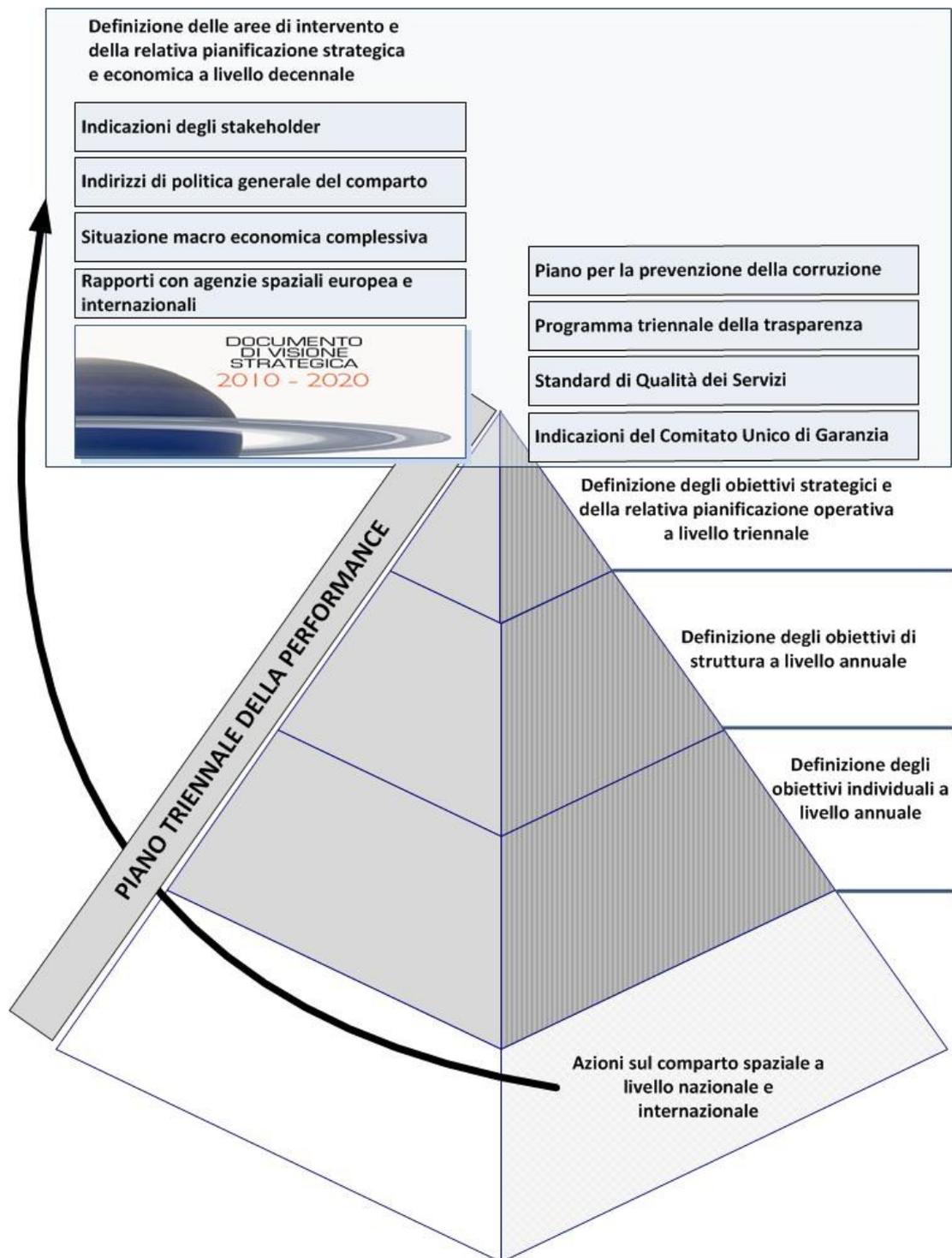
Il riferimento originale della pianificazione è il Documento di Visione Strategica (DVS), redatto ai sensi dell'art. 5, comma 1 del D.Lgs. 213/2009, che spiega la posizione dell'ASI e l'inquadramento delle relative attività nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale, e quindi specifica la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

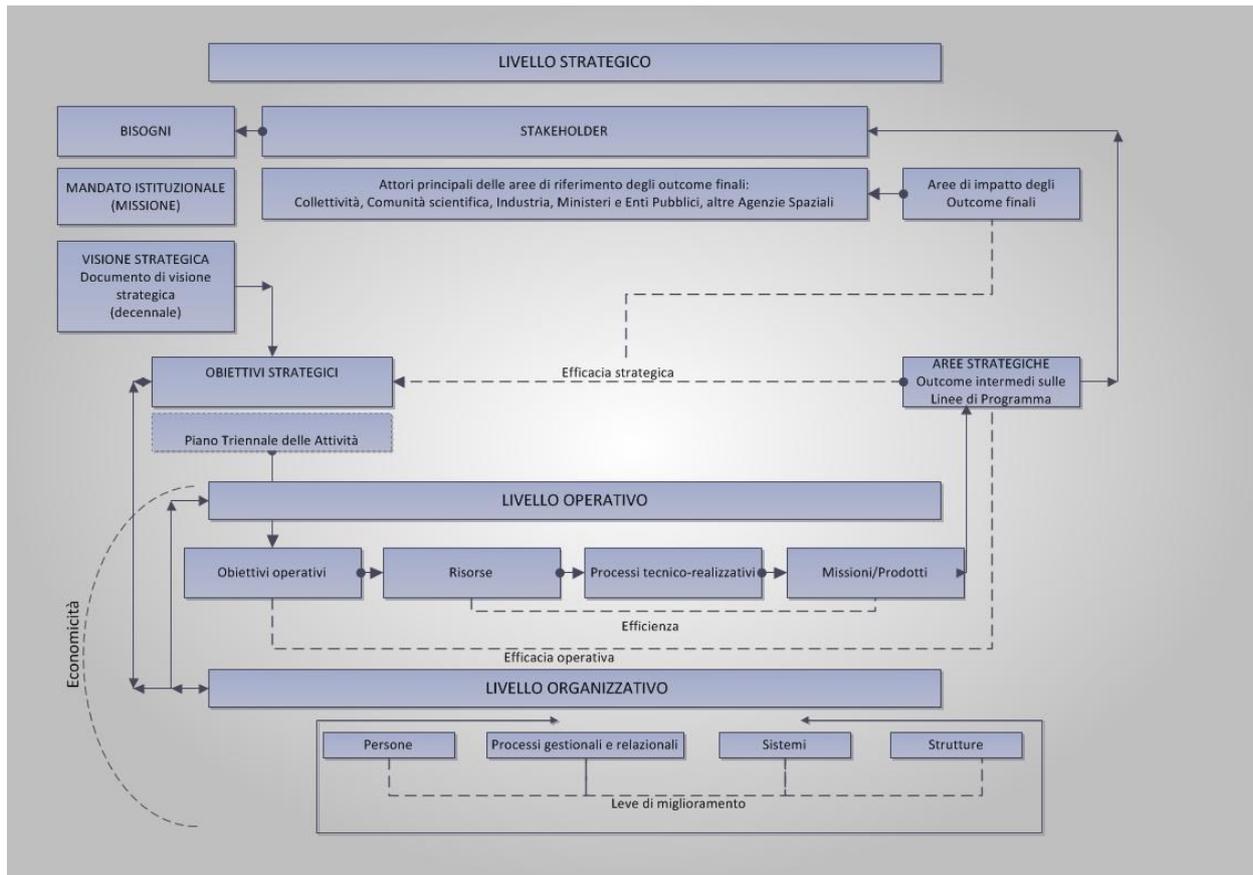
Il Piano della Performance traduce gli obiettivi strategici d'ingresso in obiettivi operativi triennali, con un focus particolare sul primo anno.

Come si può vedere dal modello concettuale 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:

- le basi e infrastrutture operative,
- i lanciatori e il trasporto spaziale,
- la navigazione,
- l'abitabilità umana nello spazio e microgravità,
- le telecomunicazioni e le applicazioni integrate,
- l'osservazione della Terra,
- l'osservazione ed esplorazione dell'Universo,
- le tecnologie, il trasferimento tecnologico e la qualità,
- la comunicazione, la formazione e la divulgazione della cultura spaziale.

Tali *outcome* intermedi, messi a disposizione della Comunità Scientifica e delle Istituzioni, generano *outcome* finali al servizio degli *stakeholder*: 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**

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

L'organizzazione utilizzata fino a tutto il 2013 dall'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. Il precedente schema organizzativo era stato sviluppato seguendo una logica di tipo matriciale con i due assi della matrice composti da unità applicative e da unità di prodotto e tecnologie.

Nel corso della prima parte del 2014 l'ASI si doterà di un nuovo assetto organizzativo passando dall'attuale sistema organizzativo "gerarchico" a un sistema a rete interpretando l'organizzazione come un sistema complesso in un ambiente complesso.

Nel 2013 è stato completato il trasferimento nella nuova sede di Tor Vergata che è completamente operativa. La nuova sede è ben equipaggiata in termini di dotazioni informatiche ed accesso alle reti. Il centro ASI di Matera continua a rivestire un ruolo di primo piano nel panorama del processamento dei dati di osservazione della terra.

Il sito Internet, i profili sui diversi social network, la Web Tv sono un ottimo strumento per la diffusione della cultura spaziale e il miglioramento verso l'esterno dell'immagine dell'Agenzia.

Importanti sono i 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 occupate durante lo sviluppo e la costruzione della ISS ed attualmente solo parzialmente presidiate ma potenzialmente riattivabili nell'ottica di collaborazioni future con NASA sui prossimi grandi progetti spaziali di esplorazione.

Le periodiche opportunità di volo per astronauti italiani, acquisite nell'ambito degli accordi di realizzazione con NASA della ISS rivestono un ruolo importante sia per la promozione delle attività dell'ASI che per le ricadute della ricerca scientifica in microgravità.

Le 6 società partecipate dell'ASI cioè Altec, e-Geos, ELV, Cira, Asitel e Geosat Molise rappresentano buone opportunità per lo sviluppo di realtà industriali che possano produrre profitto e creare nuova occupazione quale ricaduta delle attività spaziali.

Risorse strumentali importanti dell'Agenzia sono 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 derivati sui quali l'ASI ha recentemente avviato innovativi programmi di valorizzazione a fini produttivi e sociali.

Infine 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 dapprima introdotto sulla base dei risultati degli audit interni mentre nel 2013 ha preso avvio l'applicazione sistematica del modello CAF teso a determinare ulteriori importanti miglioramenti su questi aspetti.

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.

Sul totale delle risorse dell'Agenzia (per il 70% laureati), 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.

L'ASI, quale ente di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, da esso riceve la parte preponderante dei finanziamenti annui; la finalità dell'ASI è di investire in programmi spaziali la totalità dei fondi annui concessi, a fronte dei progetti previsti nei piani.

Il contributo ordinario MIUR, negli ultimi anni, ha subito continue e pesanti riduzioni. Nel 2010, da un valore di 600 M€ si è passati a 570 M€. Negli anni successivi poi il contributo ha continuato a diminuire passando da 570 M€ (valore 2010) a 503 M€ (valore 2011) a 478 (valore 2012). Nel 2013 si è riusciti a recuperare qualcosa e la dotazione è stata di 504 M€.

Il PTA 2104-2016 proietta tale valore costante per il triennio, registrando quindi una diminuzione del valore reale del contributo (almeno pari all'inflazione annua).

Risorse finanziarie aggiuntive possono essere reperite dall'Agenzia attraverso la valorizzazione delle sue proprietà immateriali e 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.

#### **4.2. Analisi del contesto esterno**

La situazione economica mondiale è in una sostanziale ripresa benché in maniera disomogenea.

Secondo le stime dell'ultimo rapporto della World Bank (gennaio 2014), nel 2013 l'economia ha registrato un aumento simile al 2012 fermando la crescita del PIL reale al 2.4%.

La crescita mondiale (secondo le stesse stime) dovrebbe accelerare nel 2013 portando la crescita al 3.2% per poi rafforzarsi ulteriormente nei successivi anni.

Questa crescita, complessivamente parlando è sicuramente trainata dalle buone performance dei paesi asiatici e dell'est Europa. Per quanto riguarda i due grandi attori che ci riguardano più da vicino, Stati Uniti ed Europa l'andamento e le previsioni sono di diverso tono come succede oramai da qualche anno.

Negli USA le grandi politiche espansive hanno prodotto una veloce ripresa dell'economia che già dal 2012 ha valori positivi. Nel 2013 la crescita si è fermata al 1.8% ma nei prossimi due anni sono previsti valori positivi del 2.8% e 2.9%.

L'area dell'Eurozona invece, a causa anche dell'impossibilità (e volontà) di implementare simili

politiche monetarie e allentamenti dei pesanti piani di austerità, per il 2013 ha registrato valori negativi chiudendo con un -0.4%. Si prevede una crescita positiva solo dal 2014 di circa il 1.1%.

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 2013 del 1.9% (rispetto alle stime di -1%). Per il 2014 tuttavia sia l'OCSE che UE nelle stime di fine 2013 prevedono un ritorno ad un PIL positivo dell'ordine dello 0.6% con una inversione di tendenza che si è concretizzata nell'ultimo trimestre del 2013.

Il PIL negativo ha richiesto necessarie manovre finanziarie tese a riportare il deficit pubblico sotto la soglia imposta dalla UE. Gli interventi di riduzione e/costanza delle spese della pubblica amministrazione hanno coinvolto anche ASI per il quale non è stato possibile aumentare il livello di contribuzione verso valore pre-crisi.

La Space Economy secondo le stime della Space Foundation è passata da un valore nel 2008 di circa 257 miliardi di dollari (circa lo 0,4% del PIL mondiale) ad un valore nel 2011 nell'ordine di 290 miliardi di dollari, fino a crescere nel 2012 a circa 304 miliardi di dollari.

Nell'aumento in termini assoluti tuttavia si identificano andamenti diversi delle varie componenti: aumenta la parte dei servizi commerciali (sia *upstream* sia *downstream*), diminuisce la spesa del governo USA, aumenta la spesa dei paesi emergenti e diminuisce quella dei paesi europei.

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.

Il comparto spaziale industriale nazionale, sia manifatturiero che nel campo dei servizi, si attesta ormai da qualche anno su circa 50 imprese (grandi e piccole), tra le quali primeggiano quattro grandi aziende: la Thales Alenia Space (a capitale prevalentemente francese), la Telespazio, la Avio (il cui capitale da fondi di Private Equity, è stato acquisito dalla General Electric che sta trattando la cessione del solo ramo spazio ad un big player europeo non ancora identificato) 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.

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 o 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.

Continua 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. La durata della ISS è stata recentemente prorogata almeno fino al 2024.

Il maggiore impegno della UE nel settore spaziale, figlio degli accordi contenuti nel trattato di Lisbona, comincia ad essere tangibile con il lancio della nuova programmazione 2014-2020 dei bandi del programma Horizon 2020 in particolare per la R&D relativa allo spazio.

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.

## 5. Gli obiettivi strategici

In ottica di miglioramento continuo, nel corso del 2013 l'Agenzia ha avviato un nuovo processo per la definizione degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici (3-5 anni) sono declinati nella presente edizione Piano della Performance; successivamente, nell'ambito del primo aggiornamento del Piano, tali temi prioritari saranno tradotti in obiettivi operativi (1-3 anni), articolati in attività, indicatori e target, con un focus particolare sul primo anno.

Il modello applicato è schematizzato nella seguente immagine:



Quindi, da una parte, attraverso l'analisi delle informazioni raccolte con l'autovalutazione organizzativa (sulla base del modello CAF) in corso di svolgimento, il processo ha consentito di individuare le aree da migliorare e su tali i responsabili dell'agenzia si sono esercitati per esprimere le loro priorità ed individuare degli obiettivi di miglioramento.

Dall'altra, a partire dai temi prioritari di intervento che il PTA 2014-2016 ha indicato, si sono individuati degli obiettivi di ampio respiro.

Gli obiettivi strategici triennali così individuati sono contenuti nel **paragrafo 8.2**.

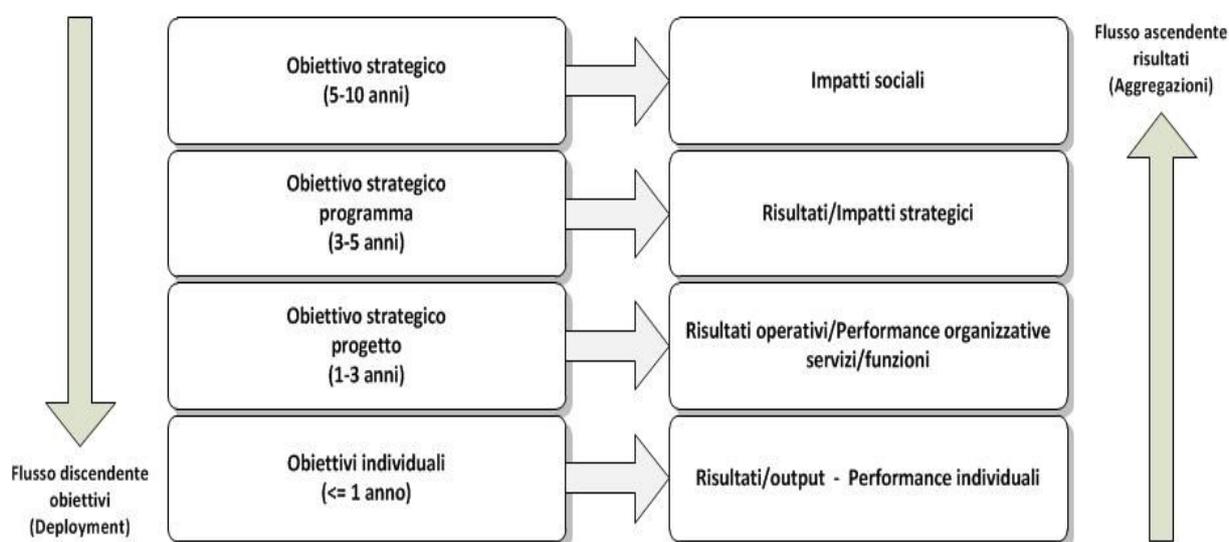
A questi si aggiungono le iniziative indirizzate dalla Delibera CiVIT 6/2013 sulle tematiche di significativa rilevanza (contenimento della spesa, digitalizzazione, trasparenza e integrità e prevenzione della corruzione, qualità dei servizi e pari opportunità); gli standard di qualità dei servizi sono contenuti nel relativo documento indicato al **paragrafo 9**, mentre come detto gli altri temi sono in via di definizione e saranno integrati nella prima revisione utile del Piano.

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli obiettivi si articolano nei seguenti livelli:

- gli “Obiettivi strategici”, cui sono associati:
  1. gli “*Outcome* sociali”, ovvero gli impatti sulla collettività con un orizzonte temporale di solito lungo (associabile ai 5-10 anni del DVS);
  2. gli “*Outcome* intermedi”, che hanno un orizzonte temporale medio-lungo (assimilabili ai 3-5 anni del PTA “a scorrere”);
- gli “Obiettivi operativi”, cui sono associati i “Risultati operativi”, con un orizzonte temporale medio-breve a seconda della complessità (da 1 a 3 anni, costituiscono il Piano della Performance 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



### 6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

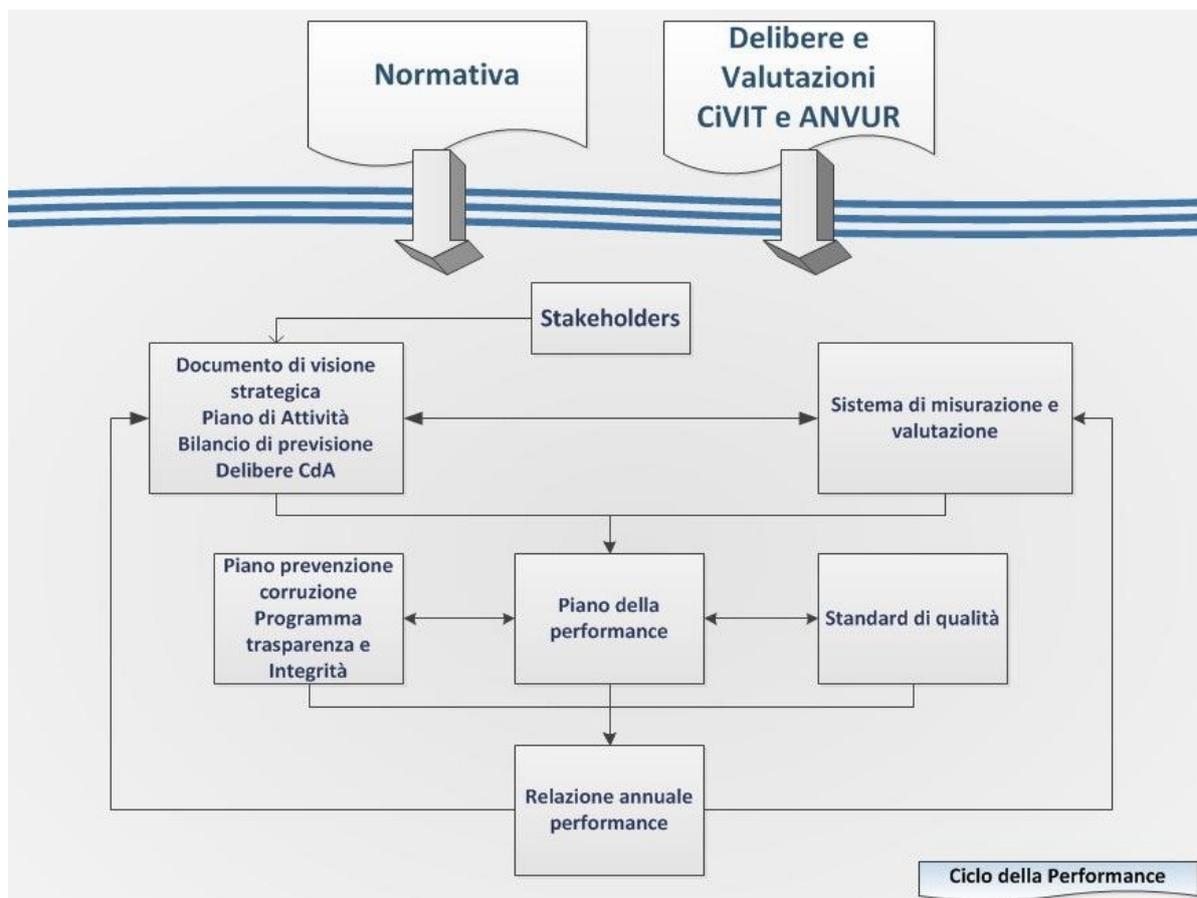
Nel presente documento sono stati individuati gli obiettivi al livello strategico connessi al Piano Triennale di Attività e ai risultati delle attività di autovalutazione organizzativa mediante l'utilizzo del modello *Common Assessment Framework*. La definizione degli obiettivi individuali annuali del Direttore Generale, sarà completata dopo l'entrata in vigore della nuova organizzazione e, di conseguenza, sarà possibile procedere all'individuazione di obiettivi per il personale dirigenziale, obiettivi operativi di dettaglio e obiettivi di gruppo.

## 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, cui si è aggiunto il Piano per la Prevenzione della Corruzione (Legge 190/2012); 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.

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, alla prevenzione della corruzione, ha definito lo schema di collegamento logico tra i documenti cardine dell'intero ciclo, facendo proprie le raccomandazioni della CiVIT di ricordare i diversi documenti di programmazione, come riportato nel diagramma qui di seguito.



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

Tabella 1 - Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE DEDICATE	MESI IMPIEGATI
1	Definizione identità	CdA, Presidenza, Direzione generale	10	0,5
2	Analisi contesto interno ed esterno	Pianificazione	30	0,5
3	Definizione strategie (DVS e PTA)	CdA, Presidenza, CTS, Rapporti nazionali e internazionali, Direzioni tecniche	800	2
4	Definizione obiettivi strategici	Direzione generale, Unità tecniche e amministrative, facilitatori e <i>focus group</i> (vedere paragrafo 7.4)	3.100	7
5	Definizione obiettivi e piani operativi	Direzione generale, Unità tecniche e amministrative, personale	Da realizzare	TBD
6	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Direzione generale, Responsabili e collaboratori di tutte le Unità organizzative	Da realizzare	TBD

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

Il ciclo di programmazione inizia con l'emissione del bilancio di previsione, predisposto contestualmente alla relativa nota preliminare di accompagnamento, che identifica 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 utilizzati per valutare i risultati, includendo le risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

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

A loro volta, le priorità politiche delineate nel PTA vengono tradotte in obiettivi strategici triennali di primo livello, articolati poi in obiettivi operativi annuali, da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione, delle strutture organizzative coinvolte, delle risorse umane e finanziarie e dei relativi indicatori e target.

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

Nel corso del 2013 l'Amministrazione ha individuato alcune personalizzazioni del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance, predisposto dall'OIV e deliberato nel 2012 dal CdA.

La personalizzazione principale riguarda la scelta del CAF (*Common Assessment Framework - Griglia Comune di Autovalutazione della qualità nelle Pubbliche Amministrazioni*) quale strumento fondamentale per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il CAF è uno strumento a supporto delle organizzazioni del settore pubblico in Europa per l'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento continuo delle performance, a partire

dalle attese dei clienti/cittadini e dei portatori d'interesse, fino al raggiungimento dei fini istituzionali. Il modello consente di identificare i punti di forza e di debolezza che contraddistinguono un'organizzazione e le relative cause, ponendo le basi per un approccio orientato al miglioramento attraverso l'introduzione di momenti di autovalutazione o verifica, e conseguenti azioni successive. La condivisione del sistema da parte degli utilizzatori/utenti è una condizione fondamentale; a tale scopo, l'ASI ha formato alcune risorse i "facilitatori" per svolgere le indagini e analizzare i risultati e ha scelto di coinvolgere tutti i dipendenti, organizzando specifiche sessioni di lavoro (*focus group*) sui singoli criteri della metodologia.

Tra le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance va certamente segnalata l'indagine organizzata dall'OIV per la rilevazione del livello di benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione della performance, della valutazione del proprio superiore gerarchico; l'indagine è stata svolta *online* e i suoi risultati sono in corso di elaborazione.

## 8. Allegati Tecnici

### 8.1. Analisi quali-quantitativa delle risorse umane (anno 2013)

#### *Analisi caratteri qualitativi-quantitativi*

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	51
Età media dei dirigenti (anni)	45
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0%
% di dipendenti in possesso di laurea	66%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	21
Turnover del personale	0%
Costi di formazione (in euro)	177.754

#### *Analisi benessere organizzativo*

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Tasso di assenze	1,26%
Tasso di dimissioni premature	12%
Tasso di richieste di trasferimento	0,00%
Tasso di infortuni	2%
Stipendio medio annuo percepito dai dipendenti (in euro)	61.909
% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale assunti	9%

#### *Analisi di genere*

% di donne responsabili di Direzione/Unità Organizzativa	26%
% di donne rispetto al totale del personale	54%
Stipendio medio annuo percepito dal personale donna (in euro)	54.598
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	67%
Età media del personale femminile	48
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	62%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	21

## 8.2. OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016

AREA	TEMA	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
PIANO TRIENNALE DI ATTIVITA'	Governo del territorio	Aumentare la fruibilità e la diffusione dei prodotti ASI di Osservazione della terra attraverso la stipula di accordi, il mantenimento in esercizio degli <i>asset</i> spaziali esistenti e la realizzazione di nuovi.	Numero dei prodotti ASI (COSMO-SkyMed) forniti agli utenti civili	40.000 prodotti	+ 3% sul 2014	+ 3% sul 2015
			Realizzazione di nuovi <i>asset</i>	Preparazione COSMO-SkyMed di 2 <sup>^</sup> generazione	Preparazione COSMO-SkyMed di 2 <sup>^</sup> generazione	lancio di CSG#1
		Favorire ed innovare l'offerta di applicazioni spaziali per la gestione del territorio e il miglioramento della vita dei cittadini	Avvio / gestione di programmi di ricerca e sviluppo di applicazioni spaziali pertinenti all'obiettivo e attivazione di accordi internazionali per acquisizione dati per applicazioni	Programmi attivi: 5 Accordi vigenti: 1	Programmi attivi: 10 Accordi vigenti: 2	Programmi attivi: 10 Accordi vigenti: 3
	Studio dell'universo negli aspetti della materia e dei processi in condizioni fisiche estreme	Consolidamento della leadership italiana nel campo della scienza dello spazio.	Numero di modelli realizzati degli strumenti scientifici a responsabilità italiana che saranno imbarcati in missioni di osservazione dell'universo ed esplorazione robotica.	10	7	6
		Incremento della conoscenza dell'universo	Numero di pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali e internazionali di rilievo riguardanti l'analisi dei dati di strumenti	200 pubblicazioni medie/anno		

AREA	TEMA	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
			imbarcati su satelliti in orbita			
	Promozione delle PMI offrendo loro sviluppo di tecnologie e di nuovi servizi	Favorire il mantenimento della competitività delle PMI impegnate nello sviluppo di tecnologie, prodotti e servizi.	Realizzazione di nuovi prodotti/servizi tramite l'erogazione di fondi (Nazionali ed ESA) che coinvolgano le PMI	Nuovi prodotti/servizi: 1	Nuovi prodotti/servizi: 3	Nuovi prodotti/servizi: 5
	Sviluppo di iniziative innovative con centri di eccellenza nel settore della ricerca, produzione e erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico	Approfondimento delle dinamiche di creazione e sviluppo dei centri di eccellenza per il dominio di riferimento ASI (settore spazio)	Disponibilità delle caratteristiche per i centri di eccellenza e loro mappatura	Definizione dei requisiti che identificano i centri di eccellenza e modalità di mantenimento o incremento	Mappatura dei centri di eccellenza e attivazione delle procedure di mantenimento o incremento degli stessi	--
		Mantenimento e incremento dei centri di eccellenza	Numero di iniziative con centri di eccellenza/ istituzione nuovi centri di eccellenza	--	--	Almeno 3 iniziative/ anno
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	Modello di autodiagnosi organizzativa	Consolidare l'utilizzo del modello <i>Common Assessment Framework</i> (CAF) allo scopo di migliorare la <i>Performance</i> organizzativa di Agenzia	Completamento analisi e risultati dei cicli di autovalutazione	Completamento del 1° ciclo di autovalutazione e lancio progetti di miglioramento	Avvio del 2° ciclo di autovalutazione e progetti di miglioramento	Completamento 2° ciclo: a) almeno +30% sul criterio più critico tra i Fattori Abilitanti; b) almeno +40% sui tre sottocriteri più critici tra i Fattori Abilitanti e i Risultati

## **9. Documenti di riferimento**

- a. Documento di Visione Strategica Decennale 2010-2020
- b. Piano triennale delle Attività 2014-2016
- c. Nota preliminare al preventivo finanziario decisionale e gestionale 2014 in termini di competenza e cassa e preventivo triennale 2014-2016; allegato tecnico alla nota preliminare 2014-2016
- d. Macro-organizzazione dell'ASI - Delibera 2/2013
- e. Standard di qualità dei servizi 2014