

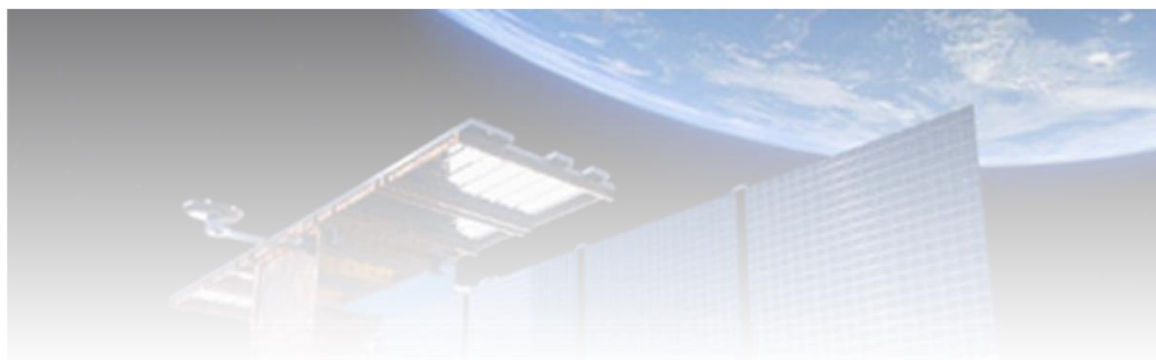


**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**


Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 1 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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



¹ In copertina: il satellite COSMO-SkyMed seconda generazione

 <small>Agenzia Spaziale Italiana</small>	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 2 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 <small>(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)</small>		

1 PRESENTAZIONE E INDICE

Scopo

La presente relazione è redatta, tenendo presente, per quanto sia possibile applicarle, le Linee Guida 2022 ANVUR per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione (in specie anche la scheda Allegata), le Linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento delle Funzione pubblica (UVP), le delibere dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC – già ex CiVIT), le altre linee guida dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione per le Università e Ricerca (ANVUR) per la gestione integrata dal Ciclo della Performance degli enti pubblici di ricerca del luglio 2015 e ancor prima, per quanto utili rispetto alla Relazione qui in essere, quelle CiVIT.

La Relazione ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni, per come emerso, nel Ciclo della Performance 2021 ed in parte del 2022, in generale, evidenziando:

- a) punti di forza e debolezza che hanno caratterizzato il processo di gestione della Performance dell'anno precedente;
- b) alcune azioni realizzate/pianificate ad oggi;
- c) le principali aree di miglioramento e le relative raccomandazioni dell'OIV.

Per quanto riguarda i principali macro-oggetti di valutazione, essi sono:

- **il Sistema** di misurazione e valutazione dell'Ente;
- **Il modello di funzionamento:** valutazione sulle modalità con le quali l'Ente ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal Ciclo della Performance.
- **il Ciclo della Performance** di cui all'art. 4 del Decreto e le fasi che lo costituiscono per i quali questo Organismo ha svolto:
 - una valutazione dello stato di attuazione rispetto ai criteri definiti dalla norma e dalle delibere ex Civit, ANAC, ANVUR di riferimento;
 - una valutazione dei **controlli interni:** l'insieme delle indicazioni, dei processi e delle procedure poste in essere, in applicazione di quanto definito nel Sistema, al fine di avere la ragionevole certezza di produrre risultati utili alla realizzazione della Performance attesa;
 - i profili di funzionamento del Ciclo in una logica di Organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni.

Contesto di riferimento

Gli ambiti e gli obiettivi dell'ASI sono definiti nello Statuto e pianificati nel Documento di Visione Strategica per lo Spazio a valenza decennale (DVSS), dettagliati nel Piano Triennale delle Attività (PTA) e operativamente programmati nel Piano Integrato delle Performance (PIP).

Lo Statuto, il DVSS, il PTA e il PIP sono pubblicati sul sito dell'ASI www.asi.it (Sezione Amministrazione Trasparente) nelle sezioni di rispettiva pertinenza.




**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 3 di 31


**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

1	PRESENTAZIONE E INDICE	2
2	PREMESSA	5
3	CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE	6
3.1	Il sistema di misurazione e valutazione della Performance	6
3.2	Il modello organizzativo e di funzionamento	7
4	CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	10
4.1	Pianificazione strategica	10
4.2	Programmazione operativa.....	12
4.3	Monitoraggio, reporting in itinere del Ciclo della Performance. Infrastrutture di supporto	14
4.4	Misurazione e valutazione della Performance organizzativa	16
4.5	Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane	17
4.6	Rendicontazione interna ed esterna. Attuazione degli obblighi di trasparenza e loro integrazione nel Ciclo della Performance.	20
4.7	Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità.....	23
4.8	Valutazione dell'idoneità dell'impianto complessivo del Sistema: ulteriori proposte di miglioramento.....	24
4.9	Ulteriori profili di analisi organizzativa al fine del potenziamento della "capacità di Performance" dell'Agenzia	25
4.9.1	Tempistica del ciclo.....	25
4.9.2	Sistema performance ed effetti.....	28
4.9.2.1	Mancata implementazione della "performance individuale" rispetto ad ampi strati della struttura di ASI.....	23
4.9.2.2	Il gap nel collegamento tra "performance individuale" e Sistema Premiante.....	26
4.9.3	Gli Stakeholder	27
4.9.3.1	Gli Stakeholder esterni.....	27
4.9.3.2	Gli Stakeholder interni	27
4.9.4	Miglioramento dei processi previsti dal sistema di misurazione e valutazione della Performance al fine di migliorare il Ciclo della Performance.....	28
4.9.5	Management of Objectives del Direttore Generale.....	28
4.9.6	Accedere il Management of Objectives dei (e da parte Direttori/Dirigenti/Responsabili.....	28
4.9.7	Revisione del Regolamento di Organizzazione.....	30
4.10	Inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance.....	30

 Agenzia Spaziale Italiana	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 4 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)		

5. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE.....28

 <small>Agenzia Spaziale Italiana</small>	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 5 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 <small>(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)</small>		

2. PREMESSA

Il Ciclo della Performance 2021 (e la parte di 2022 già realizzato) è stato caratterizzato, principalmente, da due fattori di cambiamento, di cui uno endogeno ed uno esogeno.

- **La prosecuzione dell'emergenza sanitaria ed organizzativa da COVID e l'impatto dello smart working**

L'emergenza sanitaria da COVID ha continuato a caratterizzare la gestione delle attività, anche se questa volta con una preparazione e pianificazione più consapevole in funzione dell'esperienza vissuta nel corso del 2020, con la nuova forma di organizzazione del lavoro basata sul massiccio utilizzo del c.d. "lavoro agile".

In questo senso, l'OIV, dopo aver intervistato, in corso di 2021 e di 2022, vari ruoli e varie voci dell'Agenzia, avere acquisito, soprattutto, il preziosissimo contributo del Responsabile della STP e di tutto il gruppo di Controllo interno ed avere approfondito una serie di dati inerenti la Performance, rileva che l'Agenzia, ha ormai consolidato proficuamente un nuovo modo di "produrre": lo *smart working* rappresenta una nuova forma di organizzazione del lavoro che resta una grande opportunità per il futuro organizzativo dell'Agenzia. I risultati finali di Performance organizzativa del 2021, infatti, chiariscono che, pure con l'utilizzo di tale forma di lavoro si è realizzata, una Performance adeguata rispetto agli obiettivi di inizio 2021, nonostante proprio l'emergenza.

Naturalmente questa lettura complessivamente positiva dell'utilizzo dello smart working nel 2021 non deve, tuttavia, frenare nella ricerca di una sua ulteriore adeguata regolamentazione e organizzazione interna (anche con riferimento al suo impatto sul Ciclo della Performance), alla luce della fine dell'emergenza sanitaria interna da COVID, per farne una modalità, ove utile, di integrazione delle altre forme di organizzazione del lavoro in ASI.

- **Il consolidamento della riorganizzazione dell'ASI**

Il secondo fenomeno di particolare rilievo (questo, invece, endogeno) è stato l'asestamento dell'organizzazione in seguito alla revisione della struttura organizzativa avvenuta nel corso del 2020 e che ha portato nel luglio del 2021 e nel giugno 2022 ad una revisione della declaratoria con alcuni interventi di adeguamento (riferimenti. Decreto del Presidente ASI rispettivamente n. 5 del 7 luglio 2021 e n. 7 del 1 giugno 2022): in particolare, è stato svolto un monitoraggio, in seguito alla prima implementazione della nuova organizzazione, che ha coinvolto tutti i responsabili dell'Ente per rilevare le aree di miglioramento e quindi i suggerimenti da implementare.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 6 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

3 CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE

3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

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

Aree di miglioramento 2021 (punti di debolezza)	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>Il Sistema si raccomanda sia aggiornato sulla base delle indicazioni contenute nel DL 80 del 2021, tenuto conto del DPR 81/2022 e l'approvazione del DM del 24 giugno 2022.</p> <p>In particolare con il DPR 81/2022 sono stati individuati gli adempimenti assorbiti dal PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione): piano dei fabbisogni; piano delle azioni concrete; piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio; piano della performance; piano di prevenzione della corruzione; piano organizzativo del lavoro agile; piani di azioni positive.</p>	<p>E' bene ricordare che già nel corso del 2020 il Sistema è stato aggiornato sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento Albero della Performance e cascading obiettivi; • Aggiornamento Soggetti, Ruoli e Funzioni; • Aggiornamento Misurazione e valutazione Performance organizzativa; • Inserimento elementi di Valutazione partecipativa; • Aggiornamento Misurazione e valutazione Performance individuale; • Revisione completa del dizionario delle competenze; • 1° edizione del manuale per la gestione dei colloqui di valutazione individuale; • Aggiornamento delle modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo interno; • Aggiornamento del Calendario degli adempimenti; <p>Considerando quanto avvenuto ad inizio Ciclo 2021, durante l'anno è stato avviato un progetto sperimentale per la formulazione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi di Performance di comportamento.</p> <p>Il Sistema successivamente approvato nel 2021 è stato revisionato anche alla luce dal "lavoro agile" come nuova modalità di lavoro, recependo le indicazioni contenute nelle Linee Guida che il Dipartimento della funzione Pubblica ha emanato relativamente al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).</p>

Cose fatte sul sistema:



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 7 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Sviluppo e applicazione piena ed evolutiva di quanto prescritto nelle Linee Guide PIAO e dalle indicazioni contenute nella normativa vigente sopra citata. Eventuale ulteriore integrazione delle regole sul lavoro agile alla luce dell'esperienza di utilizzo nel corso del 2021 e di parte del 2022, delle nuove esigenze sempre più impattanti sia di Mobilità Sostenibile sia di emergenza energetica.

• **Valutazione**

Il **Sistema** adottato dall'Ente risulta, a parte le integrazioni emergenti per effetto del PIAO, adeguatamente *compliance* con la normativa vigente.

3.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

• **Premessa**

Nella presente sezione si esprime una valutazione *sulle modalità con le quali l'Ente ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal Ciclo della Performance*.

• **Aree di monitoraggio e valutazione**

- E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la Performance organizzativa e individuale;*
- E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance che è supportato da un idoneo sistema informativo;*
- Esiste una struttura deputata al controllo di gestione, inserita nel modello organizzativo, affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento;*
- Sono state individuate le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'OIV;*
- E' pienamente operante una struttura, sempre più articolate e quindi efficace, a supporto dell'OIV e sono state formalizzate le modalità del relativo funzionamento;*
- L'architettura gestionale e organizzativa ha, in generale, tenuto conto di quanto definito dal Sistema di misurazione e valutazione e quindi del Ciclo della Performance e della normativa vigente in materia di controlli interni.*

• **Aree di miglioramento e azioni realizzate/pianificate ad oggi**

Aree di miglioramento 2021 (punti di debolezza)	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance</p> <p>Si prende atto del progresso ottenuto da ASI nel corso del 2021 con l'implementazione dell'area di coordinamento di <i>Management office</i>. Occorre a questo punto estendere e informatizzare l'attuale sistema informativo integrato per il monitoraggio e il reporting sistematico di tutte le fasi dei vari processi interni al fine di avere un reporting</p>	<p>1.Sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo della Performance</p> <p>L'ASI nel corso del 2021 ha implementato l'area di coordinamento di <i>Management office</i> con al suo interno l'UO Controllo di gestione, responsabile anche delle attività di misurazione della <i>Performance</i>. Nel corso del 2021 è stato condotto un audit per rilevare le azioni concrete da intraprendere per migliorare l'interoperabilità tra gli</p>



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 8 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>automatico dei tempi (anche in considerazione delle esigenze e degli adempimenti normativi²).</p>	<p>applicativi gestionali attualmente in uso, anche al fine di avere un reporting completo. In particolare si è proceduto a migliorare l'integrazione dei sistemi gestionali sia per il processo di pianificazione e sia per quanto riguarda il monitoraggio delle attività contrattuali.</p>
<p>2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni Il contributo che l'Italia, attraverso l'ASI, dedica alle attività spaziali ESA è rilevante. Per tale ragione si raccomanda di sviluppare un reporting sistematico verso l'OIV avente per oggetto il monitoraggio di indicatori non solo quantitativi (es. coefficienti di ritorno geografico), ma anche qualitativi (es. livello di sviluppo delle tecnologie delle aziende italiane per dominio tecnologico per <i>TRL – Technology Readness Level</i>) per consentire un parallelo controllo strategico di competenza dell'Organismo.</p>	<p>2.Applicazione della normativa vigente in materia di controlli interni L'area di Coordinamento del Management Office (CMO), istituita per creare il raccordo tra i controlli interni e che risulta essere costituita dall'UO Controllo di gestione, l'UO Risk e opportunity Management e l'UO Processi e digitalizzazione, nel corso del 2021 risulta aver operato, seppure con poche risorse, in sinergia informativa a supporto dei processi decisionali. La funzione risk management ha avviato ha proceduto all'adozione del primo piano dei rischi: le attività di analisi e valutazione dei rischi hanno avuto per oggetto prevalentemente obiettivi collegati agli aspetti di conformità, operativi e di prevenzione della corruzione al fine di identificare i fattori abilitanti che possono compromettere la loro realizzazione e quindi identificare le misure che possono mitigare tali rischi e contribuire ad aumentare le probabilità di realizzare le attività e gli obiettivi pianificati di performance dell'Ente. L'obiettivo per questo ciclo (2022) della performance da parte della funziona di risk management è di identificare azioni di mitigazione di rischi di un campione di obiettivi che possano a loro volta diventare obiettivi di performance. Insieme alle attività di risk management, l'Ente ha avviato, già dal 2021, la pianificazione e la conduzione di internal audit per approfondire le aree e i processi che sono maggiormente esposti a rischi al fine di identificare azioni da implementare volte al rafforzamento del Sistema di controllo interno.</p>

² Esempio rif. Legge 6 novembre 2012, n. 190, Art. 1, c. 28:

“Le amministrazioni provvedono altresì al monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali attraverso la tempestiva eliminazione delle anomalie. I risultati del monitoraggio sono consultabili nel sito web istituzionale di ciascuna amministrazione”.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 9 di 31


**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

	<p>Con riferimento all'ESA si rappresenta l'avvenuto aggiornamento, nel corso del 2021, delle procedure di riferimento.</p> <p>Nel corso del 2021, anche come auspicato da questo Organismo, l'ente ha elaborato un piano di <i>audit</i> sulle attività operative interne al fine di migliorare l'efficacia e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e mitigare i rischi operativi, di compliance e IT.</p> <p>L'OIV, tramite la STP, è stato coinvolto nei processi organizzativi, come supporto metodologico e attività di facilitatore, valorizzando quando disposto dal comma 3 dell'art. 5 del D. Lgs. n. 165/2001: "<i>Gli organismi di controllo interno verificano periodicamente la rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati all'articolo 2, comma 1, anche al fine di proporre l'adozione di eventuali interventi correttivi e di fornire elementi per l'adozione delle misure previste nei confronti dei responsabili della gestione...</i>" e in considerazione del combinato disposto con il comma 2 dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/09.</p>
<p>3. Struttura tecnica permanente (STP) Si rileva la necessità di valutare ulteriori risorse da dedicare alla STP, tuttavia si prende atto che nel corso del 2022 si sono fatti, ad oggi, notevoli sforzi di adeguamento organizzativo per rendere le risorse umane correlate alle funzioni da esplicare in ambito STP e, più in generale, dei controlli interni.</p>	<p>4. Struttura tecnica permanente (STP) Nel corso del 2022 risulta che sia stata bandita una posizione da assegnare alla Struttura tecnica permanente.</p>

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si sottopone, soprattutto, all'attenzione dell'Ente l'opportunità di fornire un apporto informativo di dettaglio sulle varie attività strategiche ed in particolare delle attività sviluppate in ambito ESA, raccomandando una sistematica reportistica da fornire all'OIV, per il tramite della STP, ai fini del controllo strategico (rif. art. 14 del D. Lgs. 150/09) e per acquisire informazioni utili a realizzare un'attività di *strategic*

 <small>Agenzia Spaziale Italiana</small>	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 10 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 <small>(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)</small>		

Performance reporting.

Occorre a questo proposito prevedere un software dedicato che incorpori processo organizzativo e raccolga e sistematizzi le informazioni relative a tale specifico processo.

L'OIV, su questo, intende impegnare, in rapporto con il Responsabile della STP e grazie allo sviluppo qualitativo delle risorse interne della STP, una parte significativa del proprio compito di Controllo nel corso del rinnovato incarico.

Per il resto si suggerisce di:

- continuare a monitorare lo sviluppo e l'integrazione del sistema informatizzato di gestione a supporto del Ciclo della Performance (assegnazione obiettivi, monitoraggio, etc.) rispetto agli altri applicativi gestionali;
- continuare a pianificare il monitoraggio dei tempi relativi a tutte le fasi intermedie dei processi (sulla base di una pianificazione sempre più efficiente, avviando le attività sui processi maggiormente sensibili rispetto alle priorità dell'Ente), anche al fine di una piena conformità agli adempimenti normativi (laddove non presente si raccomanda di realizzare la mappatura dei processi).

- **Valutazione**

Il modello organizzativo, si conferma essere significativamente migliorato in seguito alla nuova macro organizzazione³ **seppure siano presenti tuttavia aree di miglioramento e di cui si dirà nei successivi paragrafi.** Questo ultimo profilo è **da tenere presente, ma è da considerare fisiologico come esito di una riorganizzazione in fase di assestamento e che sta dando le sue ricadute.**

4 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

In questa sezione sono riportate le principali considerazioni in merito al funzionamento del Ciclo della Performance dell'Ente, in seguito alle verifiche realizzate:

- sulla coerenza del processo e sulla sua tenuta generale rispetto allo spirito della normativa (**valutazione del Ciclo di Performance**);
- sulla correttezza metodologica e sulla completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del Ciclo della Performance rispetto alle indicazioni della normativa (**valutazione dei controlli interni**).


Nei paragrafi successivi, per ciascuna fase del Ciclo della Performance, sono indicate le attività che risultano realizzate e/o pianificate dall'ente con la rappresentazione delle considerazioni e della valutazione dell'OIV.

4.1 Pianificazione strategica

- **Premessa**

Relativamente all'area considerata si procede con la valutazione della fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di

³ Rif.: decreto del Presidente ASI n. 23/2020 del 12/11/2020 relativo all'Approvazione della nuova Macro Struttura Organizzativa in attuazione della Deliberazione del CdA n. 128 del 10/07/2020.

 Agenzia Spaziale Italiana	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 11 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)		

stakeholder interni e esterni, etc...), per passare alla individuazione delle aree strategiche (e outcome), degli obiettivi strategici (con relativi indicatori e target) e alla relativa allocazione delle risorse.

- **Oggetti di monitoraggio e valutazione**

- Analisi strategica ed attività di supporto alla programmazione annuale;*
- Individuazione delle aree strategiche e degli outcome;*
- Individuazione degli obiettivi strategici;*
- Allocazione delle risorse.*
- Grado di integrazione della pianificazione con la documentazione strategica (sistema integrato).*

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

Aree di miglioramento 2021 (punti di debolezza)	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
1. Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale Rendere operativo il tool sviluppato nel corso del 2021/2022 per agevolare la rilevazione dei fabbisogni delle unità organizzative e facilitare il flusso dei dati tra l'area strategica e quella gestionale per automatizzare processi e facilitare il reporting e la ripianificazione. L'attuale situazione normativa in evoluzione in essere non ha consentito la redazione di un unico documento programmatico triennale costituito dal Piano Triennale delle Attività (PTA) e dal Piano Integrato della Performance (PIP)	1. Analisi strategica ed attività a supporto della pianificazione pluriennale Nel corso del 2021 l'ente ha predisposto un sistema gestionale (ASI PLAN) per la rilevazione delle esigenze dei fabbisogni delle unità organizzative e per la predisposizione del piano triennale delle attività e della programmazione biennale di cui al codice degli appalti (art. 21 del D. Lgs. 50/2016). Nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente è previsto il processo di valutazione partecipativa volto a rafforzare la <i>governance</i> dell'Ente e quindi migliorare la sua capacità di ascolto degli <i>stakeholder</i> e la sua capacità inclusiva nel processo di pianificazione strategica.
2. Individuazione delle aree (linee) strategiche e degli outcome Consolidare e mettere a sistema il processo di definizione degli <i>outcome</i> (associati alle aree strategiche) sulla base dell'analisi del contesto interno ed esterno, oltre che dalle esigenze e aspettative espresse dai diversi stakeholder (in particolare formalizzare e attivare in modo sistematico il processo e le modalità di rilevamento delle aspettative dei diversi stakeholder).	2. Collegamento tra obiettivi strategici e Ciclo Performance Nel corso del 2021, si è realizzato un collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli previsti del Ciclo della Performance. Anche per il 2021 si conferma si è rilevato un proficuo dialogo continuo (Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione) con i responsabili di Unità direttamente e/o attraverso la rete dei referenti.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 12 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV ribadisce l'applicazione delle linee metodologiche⁴ comunicate all'ente nel corso del 2021 (*allineamento tra piano performance e documenti strategici, integrazioni dei flussi informativi, dare centralità alla performance organizzativa, assicurare ampio spazio, nei contenuti del PTP, alla Performance individuale, dare spazio nel PTP allo stato delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali, tenere in adeguato conto degli impatti sul contesto socioeconomico, sviluppare un processo di costruzione del Piano della Performance che si ispiri alla partecipazione il più possibile diffusa, "travaso" dal Piano Triennale Azioni Positive (PTAP) al PP, coinvolgendo il Presidente del CUG, etc..*).

Implementare sistemi gestionali che possano semplificare e automatizzare i processi di pianificazione e dialogare con le unità gestionali.

4.2 Programmazione operativa

• **Premessa**

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

• **Oggetti di monitoraggio e valutazione**

- Fasi della programmazione annuale;

- Definizione dei piani operativi e degli obiettivi;

- Modalità di definizione degli obiettivi:

- Rilevanza;
- misurabilità;
- Collegamento e integrazione con gli obiettivi strategici.

-Attribuzione e deleghe delle responsabilità;

-Coinvolgimento del personale nella programmazione e condivisione delle decisioni

-Definizione delle risorse;

-Definizione degli obiettivi individuali;

-Integrazione del processo di programmazione.

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

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>1. Definizione degli obiettivi e dei piani operativi Consolidare e migliorare (sulla base delle risultanze dei precedenti Cicli della Performance) il processo di definizione e scelta degli obiettivi operativi, in particolare curando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'identificazione degli obiettivi misurabili attraverso indicatori il cui algoritmo è 	<p>1. Definizione degli obiettivi e dei piani operativi Risulta che anche per il processo di definizione degli obiettivi per il Ciclo della Performance 2021, l'Ente ha continuato a migliorare la qualità degli obiettivi.</p> <p>La definizione finale degli obiettivi, indicatori e target è avvenuta mediante incontri tra i responsabili delle</p>

⁴ Linee guida allegate al verbale n. 1 del 2021 del 13 gennaio 2021, a seguito della riunione dell'OIV con la STP.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 13 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>definito;</p> <ul style="list-style-type: none"> il collegamento degli obiettivi con indicatori di efficienza e di efficacia che consentano di misurare il grado di raggiungimento degli stessi. <p>Sviluppare, laddove possibile, pratiche di definizione di <i>target</i> sulla base di valori di riferimento derivanti da analisi di <i>benchmarking</i> interna e/o esterna all'Ente o sulla base di trend statistici dell'Ente (esempio: <i>target</i> sui tempi necessari alla realizzazione delle istruttorie contrattuali).</p>	<p>unità organizzative.</p> <p>Risultano essere stati svolti gli audit come da pianificazione che hanno dato origine alla formulazione di attività che poi sono diventati azioni driver di performance nel ciclo della performance 2022 (obiettivi assegnati al Direttore generale).</p> <p>Anche per il Ciclo della Performance 2022-2024 sono stati emessi due distinti documenti di programmazione (PTA e Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO) che sono comunque tra di loro interconnessi.</p> <p>L'amministrazione (controllo di gestione) ha emesso alla fine del 2021 il catalogo degli indicatori di performance dell'Ente che distingue tra indicatori efficacia, efficienza e stato delle risorse. Doc. prot. n. RS-UCG-2021-013 del 16.11.2021).</p>
---	---

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

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

Pure nell'ambito della Programmazione operativa bisogna aprire orizzonti nuovi, anche alla luce del PIAO, sui profili di Valore pubblico applicabili ad ASI e, in specie, ad obiettivi di "outcome" che rappresentano la nuova frontiera, con implicazioni, pure sulla Programmazione operativa.

Per il resto occorre migliorare sulla base di quanto emerso dalla rilevazione operativa. In questo senso l'OIV e la sua STP, continueranno ad esercitare un attento monitoraggio in materia, anche proseguendo un'azione di impulso metodologico (attività di facilitazione) nei confronti del Controllo di Gestione, che collabora, in modo intelligente e fattivo, all'innovazione da sviluppare in ASI.

Si suggerisce di consolidare, nonché di individuare, laddove possibile, nuovi *target* sulla base di valori di riferimento derivanti da analisi di *benchmarking* interna e/o esterna all'ente o sulla base di *trend* statistici afferenti all'Agenzia.

Si raccomanda di predisporre la pianificazione triennale delle attività istituzionali dell'Ente (PTA) in pieno raccordo e integrazione (possono essere processi realizzati in parallelo) con il PIAO (con riferimento alla sezione sulla Performance). Occorre far sì che si accresca, con il contributo di tutti (dai *controller* agli utilizzatori delle informazioni da essi provenienti, quindi Management), all'interno dell'Organizzazione, il circuito informativo "virtuoso" verso il miglioramento organizzativo nascente dal Ciclo della Performance, affinché rilasci informazioni utili al Management e al suo processo decisionale. Su questo l'OIV e la propria STP intendono essere ancora più presenti del passato (augurandosi che la riduzione dei freni organizzativi derivanti dall'emergenza sanitaria consentano nel prossimo futuro, l'integrazione delle modalità di interazione) con le proprie azioni di stimolo (e sapendo che trovano



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 14 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

nella DG e nel Controllo di Gestione efficaci alleati organizzativi) al fine di rendere il Sistema in esame come vero e proprio Sistema di Direzione utile al *Performance Management*.

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

- **Premessa**

Verifica della correttezza e l' idoneità del processo di monitoraggio e reporting. Verifica dell'adeguatezza dei sistemi informativi a supporto del funzionamento del Ciclo della Performance.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Strumenti, ambito e metodologie di monitoraggio e reporting;
-Strumenti di supporto.

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

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>1.Processo di monitoraggio e reporting L'OIV; anche in relazione alla ricognizione del 2021, ritiene di ribadire quanto già raccomandato in ambito di analisi del Ciclo della Performance 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuazione delle azioni, fattibilità e valutazione dei rischi in fase di formulazione delle azioni, indicatori e target; • ponderazione più approfondita sulla disponibilità delle risorse per realizzare le azioni che si intende pianificare per l'anno di competenza; • più attento iter di comunicazione (in primis, da parte dei Responsabili) delle possibili criticità ostative. <p>Con riferimento agli applicativi gestionali a supporto del Ciclo della Performance e non solo, l'OIV evidenzia di prestare attenzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alla facilità di lettura, alla comprensibilità, alla rilevanza (ad esempio cogliendo variabili importanti per il destinatario), alla tempestività e alla "utilizzabilità" delle informazioni contenute nel <i>reporting</i>; 	<p>1.Processo di monitoraggio e reporting Nel corso del 2021 è stata individuata e nominata dal Direttore generale, su proposta di UCG (Controllo di gestione) la rete dei referenti della performance (prot. 6073 del 25.06.2021) che è trasversale a tutta la struttura organizzativa e che ha il compito di raccordare le attività delle performance (programmazione, monitoraggio e rendicontazione) con la struttura competente.</p> <p>Alla rete dei referenti, sempre nel 2021, è stata erogata una formazione specifica sui temi della performance.</p> <p>Con il doc n. RS-UCG-2021-011 del 05.08.2021 è stato predisposto il monitoraggio con fotografia sullo stato di avanzamento degli obiettivi al 30.06.2021.</p> <p>Sulla scorta delle evidenze del report e sulla base delle valutazioni espresse dall'OIV (linee guida del 30.08.2021) il CdA di ASI, con delibera n. 160 del 28.09.2021, ha disposto l'aggiornamento del Piano della Performance.</p>



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 15 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

- alla interoperabilità tra i diversi sistemi gestionali per creare sinergia e limitare *data entry* ridondanti.

Nel corso del 2021 risulta non completato il progetto sul Bilancio sociale. Lo strumento (si evidenzia) può rappresentare una significativa opportunità per monitorare gli impatti delle attività dell'Agenzia sul sistema Paese e per consolidare un *engagement* con gli stakeholder dell'Agenzia tale da supportare e migliorare il reporting e la comunicazione istituzionale e il supporto alla qualità del processo decisionale.

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si raccomanda di mettere a sistema la realizzazione della rendicontazione sociale (bilancio sociale), aggiornare le relative modalità di sviluppo del documento (curando la sua evoluzione anche rispetto alla nuova modalità di lavoro agile) e gli indicatori in funzione del contesto di riferimento particolarmente dinamico.

Aggiornare la mappatura degli stakeholder (anche tenendo presente la Legge n. 7 del 2018⁵) al fine di sviluppare/consolidare un stakeholder engagement funzionale alla rilevazione e all'analisi delle esigenze per la formulazione di adeguati obiettivi strategici (con un approccio orientato alla Public Governance) e alla predisposizione di un reporting informativo efficace (anche in funzione della tipologia di stakeholder distinta per interesse/influenza). Ulteriori considerazioni sugli stakeholder saranno svolte a conclusione di questo documento.

Inoltre, è opportuno:

- Mettere a sistema la trasmissione di un *reporting* sistematico delle principali criticità (collegate al Ciclo della Performance e alle attività di carattere strategico) da trasmettere all'OIV per la pianificazione e la preparazione di eventuali attività di *audit*.
- Ampliare il sistema informativo integrato con il monitoraggio dei tempi delle fasi intermedie dei processi caratteristici dell'Ente, da inserire in un Reporting in itinere, per rilevare criticità intermedie di processo che possono causare eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati e al fine di individuare adeguate azioni di miglioramento.

⁵ Legge avente per oggetto le "Misure per il coordinamento della politica spaziale e aerospaziale e disposizioni concernenti l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia spaziale italiana".



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 16 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

4.4 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

- **Premessa**

Verifica del livello di attuazione del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

Funzionamento della metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

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

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>Nel corso del 2021 la misurazione e valutazione della Performance è stata realizzata in conformità con quanto previsto dal Sistema.</p>	<p>Nel corso del 2021 è degna di evidenza l'integrazione sostanziale dei documenti di programmazione. Inoltre si è rilevato un ulteriore miglioramento nella partecipazione al Ciclo della Performance delle strutture organizzative nella fase di Programmazione, Monitoraggio e Consuntivazione.</p> <p>Le azioni realizzate di cui al piano delle azioni positive 2021-2023, seppure non collegate alla Performance organizzativa in modo diretto, sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuazione delle attività del progetto per l'applicazione delle scienze comportamentali nell'ente per promuovere comportamenti virtuosi (su tematiche quali la Performance, la riduzione contenzioso dell'ente con il personale, etc.); - Iniziative per promuovere l'avvio delle procedure per le progressioni di carriera (come risulta dal PTA 2021-2023); - Realizzazione di un programma di formazione manageriale dedicato ai Responsabili di Unità Operativa (Middle Management ASI); - Relazioni organizzative e soft skills: l'ASI ha avviato il "Progetto sperimentale per l'assegnazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi". L'obiettivo primario della metodologia proposta stato quello di promuovere la centralità della comunicazione nel processo organizzativo della valutazione, quale strumento essenziale di gestione e di valorizzazione delle risorse umane, nonché di stimolare e promuovere la crescita delle soft skills tramite l'acquisizione di comportamenti organizzativi via via più specializzati, nel duplice interesse dell'ASI e



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 17 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

	<p>del dipendente.</p> <p>Altre iniziative che hanno impatto sulla performance dell'ente, anche se non incluse nel piano della performance, sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di un ufficio dedicato alla transizione ecologica; • l'adozione del primo piano di uguaglianza di genere, adottato dall'ASI (delibera del CdA di ASI n. 213 del 17.12.2021)
--	--

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Si raccomanda di attivare ulteriori azioni positive che possano avere un impatto sulle tematiche di genere, migliorare il benessere organizzativo e garantire le pari opportunità che possano impattare sulla performance organizzativa. In questo senso un particolare profilo implementativo va realizzato ai sensi dell'art. 5 (*Rafforzamento dell'impegno a favore dell'equilibrio di genere*) del D. L. n. 36 del 2022, cogliendo nuovi spunti di azione positiva.

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

4.5 Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane

• **Premessa**

Verifica del processo di misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane: in particolare l'OIV, com'è notom presidia, a tale scopo, il " *processo di assegnazione degli obiettivi, dell'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e della coerenza con le disposizioni del Sistema, dell'adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione e dell'esito, in termini di differenziazioni dei giudizi*. L'OIV, secondo le norme, è chiamato a riferire sui " *risultati dell'indagine sul grado di condivisione del Sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico*". L'OIV valuta anche " *la congruità dei processi formativi e dei piani di miglioramento individuali (impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali)*."

• **Aree oggetto dei punti di controllo**

- *Misurazione e valutazione della Performance individuale e sviluppo delle risorse umane;*
- *Sistema premiante e sviluppo delle risorse umane;*
- *Modalità di attribuzione dei giudizi del personale.*

• **Aree di miglioramento e raccomandazione azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi
-----------------------------------	--



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 18 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>1.1. Il profilo in esame continua a rappresentare il principale e più grave "gap" di compliance del Sistema.</p> <p><u>L'OIV solleva ancora una volta un'esigenza di compliance e di engagement: procedere, sull'adeguamento, ad implementare, a brevissimo l'applicazione del Sistema al personale non dirigenziale.</u></p> <p><u>Eventualmente, anche come previsto dalla normativa vigente, facendo ricorso (ove non si possa diversamente) ad obiettivi di performance individuale che siano obiettivi di gruppo (ovviamente per gruppi delimitati ed omogenei) e non necessariamente individuali.</u></p> <p>In questo senso, anche integrando le regole (anche tecniche) in essere su obiettivi di gruppo.</p> <p>Promuovere il cambiamento della cultura organizzativa ed operare al fine di aumentare il grado di conoscenza e condivisione del Ciclo virtuoso della Performance (prima che del Sistema in sé) sono presupposti essenziali per l'applicazione del Sistema al personale non dirigenziale.</p>	<p>1.1. La performance individuale è applicata al personale dirigenziale dell'Ente.</p> <p>Sul fronte più propriamente applicativo delle norme, si ricorda che la contrattazione integrativa decentrata, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla Performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la Performance organizzativa e quella individuale, e fissa i criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. n. 150/2009, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Con riferimento a tale aspetto si segnala che in attesa che l'ANVUR individui (ai sensi del D.P.C.M 26/01/2011, adottato ai sensi dell'art. 74 del D. Lgs. n. 150/2009) gli specifici obiettivi, indicatori e standard, nonché le modalità di gestione della performance dei Ricercatori e dei Tecnologi, la performance individuale è applicata nel rispetto dei principi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in relazione agli obiettivi di risultato. Ne consegue che gli accordi sulla Distribuzione Produttività individuale del personale dei livelli IV-VIII, di norma, prevedono la distribuzione dei premi collegati alla performance sulla base di scaglioni definiti dall'Amministrazione e le OO.SS. rappresentative. Il Direttore Generale e i Dirigenti Amministrativi sono valutati su obiettivi di risultato fissati annualmente.</p>
<p>2. Accrescimento delle competenze individuali</p> <p>Finalizzare il sistema di mappatura dei "saperi specialistici" e delle competenze interne, anche al fine di avviare un equilibrato processo di accrescimento delle competenze individuali e la coerenza nelle scelte di formazione.</p>	<p>2. Accrescimento delle competenze individuali</p> <p>Nel corso del 2021 l'Agenzia ha condotto un progetto sperimentale per l'assegnazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi che ha avuto il pregio di testare concretamente e fattivamente, attraverso il coinvolgimento di alcune strutture organizzative, il dizionario delle competenze del personale di cui all'allegato 2 al Sistema di Misurazione e Valutazione</p>



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 19 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

della Performance (vedi "Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance"). Il progetto ha seguito le dinamiche proprie del Sistema attraverso un primo momento che ha riguardato lo svolgimento dei colloqui di assegnazione dei comportamenti, uno successivo di monitoraggio, che ha consentito in alcuni casi la modifica dei comportamenti attesi, ed uno finale durante il quale è stata comunicata / discussa la valutazione finale, a partire dalla "auto percezione" dei valutati, rispetto al raggiungimento (o meno) dei livelli di competenza attesi. L'intero progetto è stato seguito da formatori esterni che hanno agevolato il fluire del progetto in termini di relazioni, crescita personale dei dipendenti e sviluppo organizzativo.

Per raccogliere dati necessari a valutare l'adeguatezza della metodologia, sono stati predisposti sei distinti questionari, uno per ogni tipologia di colloquio e diversificati in ragione del ruolo da ognuno ricoperto, che sono stati sottoposti ai partecipanti successivamente ai singoli colloqui, con la finalità verificare il grado di consapevolezza con la quale ogni colloquio è stato svolto, nonché di stimolare riflessioni sulle modalità di conduzione del colloquio, sulla condivisione dei contenuti, sulle modalità di scelta dei comportamenti organizzativi assegnati, sulle emozioni (positive, negative, neutre) provate e su quanto i comportamenti organizzativi che sono stati assegnati sono stati consapevolmente tenuti in conto dai valutati nel loro agire quotidiano, e osservati dai valutatori.

• **Analisi e raccomandazioni OIV:**

L'OIV rileva ancora una volta (pur conscio delle difficoltà sul piano delle interazioni/resistenze interne ed esterne sul tema) forse l'unica profonda e grave carenza di compliance rispetto al D. lgs. 150/2009: colmare il grave gap relativo all'assenza della Performance individuale relativamente al personale non dirigenziale in conformità al Sistema.

Occorre dal 2023 (in attesa di un cambio più radicale delle regole giuridiche "a monte") che si inizi almeno ad utilizzare forme di *Management by objectives* verso il personale ancora non coinvolto. Viste le difficoltà di natura giuridica il Sistema per obiettivi e risultati può valere (fin quando non si superano i vincoli ed



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 20 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

eventuali limiti giuridici e di relazioni sindacali esistenti) anche solo come Sistema di Direzione in sé (senza ricadute retributive specifiche se non consentito dalle attuali regole giuridiche).

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

• **Premessa**

Di seguito è valutato *il processo di rendicontazione interna ed esterna dell'Ente e il livello di integrazione del principio di trasparenza nel Ciclo della Performance* (attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione – delibera ex CIVIT 23/2013).

• **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Rendicontazione interna e esterna;

-Attuazione obblighi di trasparenza all'interno del Ciclo della Performance.

• **Aree di miglioramento e raccomandazione azioni realizzate e pianificate**

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>1.Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico</p> <p>Sul punto si è parte detto, ma si ripete anche in questa sezione, che occorre migliorare le modalità di reporting verso l'esterno anche di carattere strategico, creando sinergia tra i sistemi e applicativi gestionali all'interno dell'Ente.</p>	<p>1.Rendicontazione interna e esterna: controllo strategico</p> <p>L'integrazione dei sistemi gestionali in atto nell'amministrazione unitamente al processo di digitalizzazione e la realizzazione del bilancio sociale hanno la funzione di agevolare, a tendere, il processo di rilevazione e gestione dei dati al fine di consentire un reporting adeguato a soddisfare le esigenze informative dei vari stakeholder dell'ente.</p>
<p>Trasparenza</p> <p>Principali profili di miglioramento rilevati nel corso del 2021:</p> <p>1.La revisione aggiornamento ed integrazione della mappatura dei processi e dei rischi corruttivi inerenti con individuazione delle misure di mitigazione per le strutture della nuova Macro organizzazione; predisposizione di un Piano di Trattamento dei rischi corruttivi e emissione della validazione da parte del RPCT;</p> <p>2. Elaborata una metodologia con il Manuale per l'ottimizzazione della gestione dei rischi documento MP-RPC-2021-001 del 15 luglio 2021 pubblicato su Amministrazione Trasparente;</p>	<p>Trasparenza</p> <p>Miglioramenti per l'automatizzazione dei dati di trasparenza e prevenzione:</p> <p>1.Introdotta il software Folia, operante sul software di protocollo Folium, per la gestione degli accessi civici e per l'automatizzazione nella elaborazione del Registro degli accessi. (avviato nel 2020 e completato nel 2021);</p> <p>2. Introdotta una estrazione dei dati dal sistema operativo Gesinf della Ragioneria per la trasparenza sui dati contrattuali. Le tabelle vengono pubblicate su Amministrazione Trasparente (avviato nel 2020 e</p>



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 21 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>3. Emessi il Registro dei rischi, il Catalogo processi e la Tabella delle Misure;</p> <p>4. Percorsi di formazione per l'incremento della cultura della legalità con <i>focus</i> sulla normativa specifica, sul Codice di comportamento e sul PTPCT dell'ASI (corso SNA per tutto il personale), sul risk management (formazione laboratoriale) e sulla Trasparenza, sul conflitto di interessi (corso SNA) e sull'acquisizione del personale (corso SNA);</p> <p>5. Proposta di aggiornamento del Codice di comportamento con riferimento ai contenuti di cui alle Linee guida ANAC in materia (Del. 177/2020); iniziativa avviata nel 2021 e ormai in fase conclusiva nel 2022;</p> <p>6. Proposta di aggiornamento procedure: Rotazione del personale (Del. ANAC 215/2019), iniziativa avviata nel 2021 ed in corso nel 2022;</p> <p>7. Aggiornamento della procedura sul <i>Whistleblower</i> (all'atto dell'emissione delle nuove linee guida ANAC) completata nel 2021;</p> <p>8. Aggiornamento della procedura per la verifica delle incompatibilità e inconferibilità completata nel 2021 a valle del nuovo Regolamento. Introduzione di una modalità operativa interna per trattamento dati giudiziari, adottata in condivisione con l'Ufficio DPO, e di una modalità standard per le verifiche, con l'approntamento di una specifica modulistica che include anche gli aspetti relativi al conflitto di interessi ed alla standardizzazione delle verifiche a cura degli uffici e del RPCT;</p> <p>9. Adeguamento standard interni: <i>pantouflage/revolving doors</i> (PNA 2019), Protocolli di legalità, conflitto di interessi (Linee guida ANAC n. 15), con approntamento di modulistica specifica per <i>pantouflage</i> e conflitto di interessi e di schemi standard di patti di integrità;</p> <p>10. Focus sulle procedure selettive:</p> <ul style="list-style-type: none"> - emissione Disciplinare concorsi, - somministrazione formazione specifica (corso SNA), 	<p>completato nel 2021);</p> <p>3. Realizzato il primo Registro dei Rischi corruttivi e una banca dati implementabile di 68 processi suddivisi in 700 fasi con individuazione dei 700 rischi corruttivi dell'ASI, sul software Gzoom. Il software registra anche le misure di prevenzione con obiettivi e target;</p> <p>4. Introdotta la pagina Intranet della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza per la pubblicazione interna di documenti e l'effettuazione di sondaggi, monitoraggi, e test di apprendimento che consentirà una Reportistica automatizzata sulla formazione sulla prevenzione. (avviato nel 2020 e completato nel 2021);</p> <p>5. Aggiornamento dei requisiti tecnico informatici della piattaforma per il Whistleblower in aderenza a quanto prescritto;</p> <p>La nuova macro organizzazione dell'ASI prevede il Coordinamento di Management Office, struttura composta da tre unità organizzative (Controllo di gestione, Risk management, Processi e digitalizzazione). Tra le sue funzioni: "Cura i rapporti e svolge supporto alle funzioni e ai compiti che sono propri dell'O.I.V. e del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza nei limiti della legislazione vigente in materia e nell'ambito delle aree di competenza delle unità organizzative del coordinamento. Nel corso del 2022 il CMO ha incaricato una risorsa (part time) per la gestione del nuovo portale "Amministrazione trasparente".</p> <p>Inoltre, sempre nel corso del 2022, una risorsa è stata incaricata (full time) di collaborare con il responsabile della trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>Un ulteriore risorsa dedicata alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione è in fase di assegnazione.</p> <p>Nell'ente è presente una Rete interfunzionale per la trasparenza nominata dal RPCT che consiste in</p>
---	---



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 22 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>- informatizzazione della piattaforma per l'acquisizione delle candidature.</p> <p>11.Verifica aggiornamenti degli obblighi di pubblicazione per le Società partecipate sui rispettivi siti «Società trasparente» con particolare riferimento all'individuazione delle attività di interesse pubblico ex D.Lgs33/2013;</p> <p>12.Implementazione procedure informatizzate per l'Accesso agli atti, revisione delle modalità operative e della manualistica;</p> <p>13. Mantenimento livelli di Trasparenza sul sito "Amministrazione trasparente" ricorso al software di Amministrazione Trasparente in riuso per le PA, a vantaggio della accessibilità al sito;</p> <p>14. Assicurato un servizio di "Sportello amico" per le società controllate e partecipate. Fornito supporto al CIRA per l'elaborazione della procedura di incompatibilità e inconfiribilità, per inconfiribilità sopravvenuta, per richiesta di accesso agli atti. Fornito supporto ad Altec e Spacelab per implementazione dei contenuti di società trasparente;</p> <p>15.Interazione con l'ANAC in occasione dell'attività di vigilanza su taluni obblighi di pubblicazione. L'ANAC a seguito di approfondimenti con la RPCT ha ritenuto definita positivamente la questione;</p> <p>16.Mantenimento livelli di Trasparenza sul sito "Amministrazione trasparente" (98% compliance).</p> <p>E' da segnalare che la nuova Macro organizzazione non contempla un ufficio specificatamente dedicato al supporto del RPCT. L'ANAC, già dal PNA 2019 auspica che il RPCT, per svolgere al meglio le sue funzioni, sia dotato di una "struttura organizzativa di supporto adeguata", per qualità del personale e per mezzi tecnici, preferibilmente un "ufficio dedicato".</p> <p>Tra le aree di debolezza rilevate nel corso del 2021 ma risolte nel corso del 2022, si evidenzia la non adeguata funzionalità della precedente</p>	<p>referenti per gli specifici compiti di trasparenza delle rispettive Unità e la Rete di Responsabili di Unità referenti della prevenzione che comprende soggetti che possono segnalare, supportare, diffondere capillarmente gli obblighi di trasparenza e prevenzione. Si rileva che il personale non riporto funzionalmente al RPCT preposto alla sistematica e continuativa collaborazione con lo stesso.</p>
--	--



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 23 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

struttura della sezione "Amministrazione Trasparente" in termini di comprensione e chiarezza, che infatti è stata sostituita nel corso del 2022 con un altro portale.	
<p>Rendicontazione Sociale La non finalizzazione del bilancio sociale ha avuto un impatto sul contributo all'aggiornamento sugli indicatori per la rendicontazione indirizzate alla Società e agli stakeholder di settore.</p>	<p>Il progetto per la realizzazione del primo Bilancio Sociale o "<i>Strategic Performance Reporting</i>" a regime, potrebbe consentire la misurazione e la valutazione degli impatti delle sue attività attraverso indicatori specifici, collegati a macro categorie di stakeholder di riferimento, per i vari settori strategici di interesse dell'Ente.</p>

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Sul Controllo Strategico si è già detto in precedenza in altre parti del documento a cui, quindi, si rinvia.

Sul Bilancio sociale si raccomanda, inoltre, di concludere il progetto collegato ad esso al fine di riversare le risultanze (in particolare la matrice degli stakeholder interesse/influenza e relativi indicatori) nel processo di rendicontazione sociale.

Sull'Ufficio del RPC si auspica, anche in termini di *compliance* rispetto a indirizzi ANAC, il rafforzamento organizzativo in termini di risorse umane del RPCT.

4.7 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e standard di qualità

- **Premessa**

Di seguito è valutato il grado di utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione e il processo di gestione degli standard di qualità come esempio di utilizzo dei risultati da parte dell'amministrazione per aumentare le Performance.

- **Aree oggetto dei punti di controllo**

-Utilizzo dei risultati;

-Definizione e gestione degli Standard di qualità.

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

Aree di miglioramento 2021	Azioni realizzate e pianificate ad oggi (punti di forza)
<p>1.Utilizzo risultati Occorre rendere, da parte di tutti gli attori ed in specie il <i>Management</i> intermedio, sistemico e più efficace l'utilizzo delle informazioni rilasciate</p>	<p>1.Utilizzo risultati Il Sistema è stato aggiornato nel corso del 2021 anche grazie alle risultanze del Ciclo della Performance 2020. La revisione ha avuto per oggetto la misurazione della</p>



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 24 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

<p>dal Ciclo della Performance per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la definizione/revisione degli obiettivi strategici e operativi; • l'aggiornamento annuale del Sistema; • il miglioramento continuo del Ciclo della Performance e continuare ad adeguarlo al contesto interno ed esterno dell'ente. 	<p>Performance organizzativa, la valutazione partecipativa e l'allegato 1 "<i>Modalità applicative per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale</i>" e l'allegato 2 "<i>Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della Performance</i>" in merito alle modalità di misurazione e valutazione dei comportamenti.</p>
<p>2.Standard Qualità Verificare, con il coinvolgimento di una categoria più ampia di <i>stakeholder</i>, che siano stati considerati tutti i servizi offerti dall'Ente, anche al fine di procedere all'aggiornamento dei <i>target</i> associati agli standard già rilevati.</p> <p>Includere tra i servizi offerti del prossimo documento "standard di qualità", anche il livello di trasparenza e la qualità dei dati pubblicati.</p>	<p>2.Standard Qualità ASI ha avviato una fase di studio per individuare nuovi criteri, in linea con le raccomandazioni dell'OIV (ai sensi dell'art. 19 bis del D. Lgs. 150/09), da considerare ai fini della valutazione della Performance di Ente, tra cui anche possibili standard di qualità circa l'interazione tra ASI e i suoi stakeholder.</p>

- **Analisi e raccomandazioni OIV:**

Occorre procedere con l'utilizzo delle risultanze del Ciclo della Performance per migliorare il Sistema di misurazione.

Inoltre si raccomanda, come in parte detto, di utilizzare le risultanze del Ciclo della Performance anche a supporto dei processi decisionali del Management.


Si raccomanda il progressivo e continuo miglioramento delle modalità per il coinvolgimento degli *stakeholder* (anche per la fase di formulazione degli obiettivi di Performance) e con l'aggiornamento degli standard di qualità dei servizi e dei target associati (laddove possibile).

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

- **Premessa**

L'OIV, nella elaborazione delle valutazioni, ha tenuto conto del graduale processo di implementazione della normativa di riferimento sulla Performance e dei recenti interventi legislativi di diretto impatto per il sistema dell'Ente.

- **Valutazione**

 <small>Agencia Spaziale Italiana</small>	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 25 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 <small>(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)</small>		

Nel complesso la valutazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance è (a parte quanto già detto come Raccomandazioni e quanto si dirà al punto 4.9) distinta come segue:

- Il processo organizzativo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del Ciclo della Performance. Tuttavia, alcuni attori (in specie, Management intermedio e la parte più "a valle" dell'Organizzazione interna) devono però partecipare, in modo più consapevole, alle varie fasi del Ciclo stesso;
- Il Sistema è stato elaborato in modo tale da essere conforme alla normativa vigente, coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli interni e del Ciclo della Performance;
- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato elaborato in modo coerente agli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità;
- Sono previsti dall'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero Ciclo della Performance.

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

4.9 Ulteriori profili di analisi organizzativa al fine del potenziamento della "capacità di Performance" dell'Agenzia

L'OIV, nel quadro sia della distinzione dei ruoli previsti dal D. Lgs. n. 150/2009 (come ulteriormente chiarita dalle Linee Guida di ANVUR e del DFP) che vede questo Organismo, principalmente, come *controller* sulla Performance sia delle logiche di azione prescelte ed adottate dall'attuale titolare di ruolo (che interpreta il ruolo di controller anche come "ruolo proattivo") vuole arricchire questo documento con profili ulteriori di analisi organizzativa, anche rispetto a temi già in parte richiamati.

Lo scopo è quello di individuare aspetti che possano (una volta che siano analizzati, valutati, ed eventualmente, integrati allo scopo dalla Presidenza, dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione Generale) essere presi in considerazione dall'Agenzia per rafforzare la "capacità organizzativa" di *Performance* della stessa. Ciò, come detto, in aggiunta a quanto già evidenziato in precedenza nelle "Raccomandazioni" specifiche già espresse.

4.9.1 Tempistica del ciclo

In via generale, OIV rileva problemi in ordine al rispetto della tempistica prevista da norme o da Linee guida o dal Sistema di misurazione e valutazione interna all'Agenzia,

In particolare, si sensibilizza l'intera Agenzia (nella diversità dei ruoli) al rispetto di tempi che consentano un'adozione del PIAO (specie nella parte inerente la Performance) all'interno dei tempi finali previsti dalla normativa in materia.

Si raccomanda, quindi, il rispetto rigoroso del *timing* previsto dal Sistema vigente dell'Agenzia.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 26 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

4.9.2 Sistema Performance ed effetti

4.9.2.1 Mancata implementazione della "performance individuale" rispetto ad ampi strati della struttura di ASI

Su tale profilo si è in parte detto, in anni precedenti ed in questo documento. L'OIV sia dalla sua prima Relazione, ha riscontrato, con forte rammarico, una grave carenza nel Ciclo della Performance 2019, costituita dall'assenza della "Performance Individuale" relativamente al personale non dirigenziale e lo segnalava, come fatto di particolare gravità, già allora al Vertice di indirizzo e direzionale dell'ente.

Ciò, purtroppo, rappresenta, tuttora, una significativa carenza che questo Organismo rileva con forza perché, in tal modo, non si applica un principio "centrale" del D. lgs. 150/2009, vale a dire l'applicazione generalizzata della logica per obiettivi e risultati a tutto il personale delle organizzazioni pubbliche in regime lavoristico privatistico (oltre che, come si dirà successivamente, a carenza di aggancio di esso al Sistema Premiante di Agenzia).

In tale ambito, in primo luogo, occorre con urgenza procedere a creare un generalizzato collegamento tra l'attività lavorativa individuale di ciascuno/a e Ciclo della Performance, assegnando obiettivi a tutti i vari ruoli (Direttori, Responsabili di unità, Capi Ufficio, sia del personale di ricerca sia di quello di amministrazione).

Quello in esame, lo si rimarca ancora una volta come si è anticipato nella parte schematica precedente, rappresenta un profilo di applicazione del Sistema di Direzione per obiettivi e risultati, che può e deve sussistere, autonomamente (come peraltro altre realtà di Enti di Ricerca da me valutati), a prescindere dai profili giuridici del relativo sistema premiante che possano derivare da vincoli di Relazioni sindacali.

Di conseguenza si ritiene che ciò (essendo profilo esclusivo della sfera datoriale discrezionale) sia implementabile, ove si voglia, in tempi brevi e senza particolari difficoltà (a prescindere da quelle culturali e tecniche superabili con formazione ad hoc) in Agenzia, al pari di quando questo OIV ha avuto modo di riscontrare in altro Ente di ricerca di cui è "controller esterno" della Performance.

4.9.2.2 Il gap nel collegamento tra "performance individuale" e Sistema Premiante

Un discorso conseguente al punto precedente (pure essendo concettualmente diverso) è quanto qui si approfondisce. A parere di questo OIV continua a restare gravissimo, altresì, il *vulnus* di *compliance* rispetto al D. lgs. 150/2009 riguardante la separazione tra esiti della "performance individuale" ed effetti di Sistema Premiante sul personale.

Questo Organismo, dunque, pone, ancora una volta, la necessità di realizzare, anche a tutto il personale non-dirigenziale, l'aggancio tra valutazione dei risultati di Performance individuale (per il personale impiegatizio, eventualmente in forma di obiettivi di gruppo) e Sistema Premiante.

Questo Organismo deve, ancora una volta quindi a segnalare al Presidente, al Consiglio amministrazione e al vertice gestionale dell'Agenzia (Direttore generale) ed attraverso essi a tutta l'Agenzia, la gravità di tale situazione di non-compliance rispetto al D. lgs. 150/2009, specie (ma non solo) per quanto concerne i ruoli amministrativi dell'Agenzia.

Questo Organismo sottolinea, ancora una volta, l'estrema gravità del perdurare di tale situazione di fatto.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 27 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

4.9.3 Gli stakeholder

Sul tema si è parte detto negli schemi precedenti. Adesso, qui, si approfondiscono alcuni profili. Nel 2021 l'OIV ha emanato Linee Guida per determinare impulso e sviluppo in materia su entrambi i profili di *stakeholder*. Su tale sviluppo l'Agenzia deve procedere, ulteriormente ed autonomamente, proponendo nuovi traguardi nei due ambiti.

4.9.3.1 Gli stakeholder esterni

Si è consapevoli che una parte significativa di essi è costituita da interlocutori delle procedure di appalto e di finanziamento, su cui il ruolo dell'Agenzia è non solo di servizio, ma, più spesso, necessariamente di controllo. Su tali *stakeholder* (operatori economici, amministrazioni pubbliche, enti di ricerca, cittadini) e su tutti gli altri è necessario, da parte dell'Ente, un processo di sempre più accurata rilevazione dei loro interessi, che aiutino l'Agenzia ad essere sempre più adeguata alle loro esigenze, sia in fase di definizione degli obiettivi dell'Agenzia sia in quella di messa in atto di ricadute di azione a seguito della rilevazione della soddisfazione o meno di essi rispetto alla Performance di ASI.

La tematica richiede, quindi, un costante affinamento di sistemi, di competenze e di strumenti da applicare in materia con nuovi *step* di sviluppo.

4.9.3.2 Gli Stakeholder interni

E' bene dire preliminarmente che l'art. 14, comma 4-bis del decreto n. 150/2009 prevede che l'OIV "*verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità*", mentre le varie Linee Guida ministeriali (ivi compresa la n. 2/2019 del Ministero per la Pubblica Amministrazione) in tema di lotta alle discriminazioni, principio di parità e promozione del benessere organizzativo, prevedono un ruolo di controllo attivo dell'OIV in materia specie attraverso un rapporto stretto con il CUG. Si tratta di un profilo che questo OIV tiene in notevole considerazione e che sta sviluppando fattivamente con l'Ente e il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

E' da ricordare che la cura sempre più approfondita di profili inerenti agli *stakeholder* interni non è una sorta di regalo ai dipendenti, ma incide, riverberandosi, proprio sulla capacità di Performance dell'Agenzia, favorendo una più convinta e fattiva partecipazione delle persone sul lavoro.

A) Performance e necessità di sviluppare analisi annuali di misurazione dei profili di relazione con gli stakeholder interni

In questo secondo ambito di *stakeholder* si suggerisce una forte sinergia tra la Funzione interna sulle Risorse umane e il CUG. Peraltro, questo OIV ha già avuto modo di sottolineare in passato come tutte le Organizzazioni siano soggette a *stress* o a *distress* organizzativo derivanti da molteplici variabili ambientali, esogene ed endogene all'Organizzazione, e possano avere forme di discriminazioni più o meno occulte che, peraltro, il Diritto di derivazione europea (comprese le Corti giurisdizionali europee) sta sempre più mettendo in evidenza. A tale proposito si rileva che né nel 2021 né nel 2022 risultano essere stati realizzati in ASI particolari analisi interne, dopo quella del 2020.

Si è già consigliato negli ultimi anni e lo si ripete di nuovo qui il suggerimento di creare una logica di analisi e controllo permanente (sia pure in forma periodica) del fenomeno in esame. Pertanto, questo OIV raccomanda di operare degli approfondimenti al fine di avviare possibili ed eventuali interventi su profili specifici quali, ad esempio, quelli di:



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 28 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

- discriminazioni;
- applicazione del principio di pari opportunità;
- motivazione/demotivazione, specie ai livelli intermedi dell'organizzazione, anche considerando le consuete variabili organizzative influenti (ad esempio, formazione, possibilità di carriera, adeguatezza della retribuzione e più in generale del sistema premiante);
- orizzontalità e trasversalità della comunicazione orizzontale/verticale, all'interno dell'Organizzazione (ad esempio approfondendo l'eventuale esistenza o meno di logiche "a compartimenti stagni");
- criticità o meno riscontrabili in fase di comunicazione iniziale, intermedia e finale della valutazione, all'interno dei vari ambiti organizzativi.

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

Infine, l'OIV apprezza, come in parte detto, l'emissione del Piano di Parità di Genere – *Gender Equality Plan* (doc. n. PN-DNG-2021-001 del 17 dicembre 2021, approvato con delibera del CdA n. 213), per rispondere alla necessità di individuare azioni concrete per il raggiungimento di obiettivi utili a rafforzare le opportunità e la valorizzazione delle competenze delle lavoratrici all'interno della struttura e dei propri processi organizzativi dell'ASI e per adempiere a quanto richiesto dalla Commissione Europea (in termini di definizione di percorsi per garantire l'uguaglianza di genere).

L'OIV raccomanda e vigilerà , pertanto, sull'implementazione delle azioni previste dal Piano e sul rispetto delle tempistiche in esso previste.

4.9.4 Miglioramento dei processi previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance al fine di migliorare il Ciclo della Performance

Si consiglia, inoltre, di intervenire sui processi organizzativi al fine di potenziarli, in chiave di efficacia e di efficienza. nell'economia del Ciclo della Performance. Vediamone qui due.

4.9.5 Management of Objectives del Direttore Generale

Considerando quanto previsto:

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



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 29 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

- all'art. 7, comma 2, lett g) dello Statuto Il CdA *“approva il Piano triennale della Performance e la relativa relazione, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo n. 150 del 2009, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso”*

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

- **Fase di assegnazione di suoi obiettivi**

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

- In questo senso, innanzitutto, si suggerisce di modificare l'attuale prassi organizzativa (che non prevede la presenza del Direttore Generale, ma quella del Responsabile di direzione sulle risorse umane), prevedendo, nell'ambito di detto sotto-processo, il coinvolgimento diretto dello stesso Direttore Generale, nei confronti del Presidente, in chiave di propositore delle proprie proposte di obiettivi annuali.

In altre parole appare opportuno, sul piano organizzativo, il rafforzamento della fase in esame con l'illustrazione diretta da parte del D. G. delle proposte, in specie ove gli obiettivi formulati dal DG, richiedano, secondo le scelte dell'Organo di indirizzo, modifiche/integrazione (in termini di obiettivo in sé e/o di target e/o di indicatore di risultato).

Nella prassi attuale (almeno per quanto risultante all'OIV) è il Responsabile di direzione sulle Risorse umane a svolgere un ruolo di sostituzione del DG. Ciò non appare a questo OIV pienamente funzionale allo scopo di fondo del processo (fissare adeguati obiettivi, indicatori e target).

- In secondo luogo, è altresì, da ritenere utile, un coinvolgimento di partecipazione dell'OIV. Allo stato attuale l'Organismo dà, informalmente, al Controllo di Gestione un parere limitato, solamente, al titolo dell'obiettivo e al conseguente congruo indicatore di risultato. Ciò avviene, peraltro, in una fase iniziale della procedura e quindi in presenza di una proposta di obiettivo assolutamente iniziale, ben prima che il Presidente (in rapporto con il Consiglio di Amministrazione) scelga gli obiettivi.

Qui si auspica, invece, che, in futuro, a cominciare dal prossimo 2023, ove il Presidente lo ritenga utile, l'OIV possa dare un contributo, da sottolineare esclusivamente metodologico, allo stesso Vertice in fase di definizione degli obiettivi del DG (in specie, analisi specialistica degli obiettivi). In particolare, l'OIV potrebbe intervenire, “a valle” (una volta che siano stati esattamente individuati, da parte di Presidente e CdA, gli obiettivi del DG), per supportare, dal punto di vista metodologico-tecnico, Presidente e DG, nella:

- definizione formale degli stessi obiettivi;
- individuazione tecnica più congrua dell'indicatore di risultato.

Ovviamente l'OIV, quindi, non interverrebbe mai né sul merito dell'obiettivo né sul target, che sono assoluto ambito decisionale di Presidente e DG.

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



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO**

Documento: **RS-OIV-2022-001**
Rev. A Data: **15 ottobre 2022**
Pag. 30 di 31

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021**

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

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

4.9.6 Accrescere il *Management of Objectives* dei (e da parte) Direttori/Dirigenti/Responsabili

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

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

Ciò anche attraverso la definizione, in sede di SMVP, di una procedura valutativa espressa in termini di step e di "chi fa che cosa"

Ovviamente tale iter resta supervisionato, ad un primo livello, dal Controllo di Gestione ed, ad un secondo livello di eventuale controllo da OIV e STP.


4.9.7 Revisione del Regolamento di Organizzazione

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

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

Si richiama qui quanto espresso in precedenza e quanto richiamato anche in questo documento: vi è una forte esigenza di tenere sotto controllo la tematica in esame. Pur rilevando che anche in riferimento alla Performance 2021, le varie strutture deputate a specifici compiti di controllo (ad esempio, Ufficio Procedimenti Disciplinari e Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza) e comunque Struttura in generale (anche in forma di "segnalazioni di dipendenti") non hanno comunicato, a questo OIV e alla sua STP, alcuna inosservanza di obblighi dirigenziali previsti dalle norme e aventi rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della Performance, l'OIV ritiene che occorra migliorare, su questo tema, l'organizzazione ad hoc.

In questo senso, rimarcando quanto detto in altra parte di questo documento, si sottolinea l'esigenza di rafforzare i controlli in tale ambito. In tal senso l'OIV ritiene necessario che l'ASI sviluppi una sotto funzione ad hoc che segua tale profilo (al di là di norme, ad esempio, previste dal D. lgs. 33/2013 in

 <small>Agenzia Spaziale Italiana</small>	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE MONOCRATICO	Documento: RS-OIV-2022-001 Rev. A Data: 15 ottobre 2022 Pag. 31 di 31
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021 <small>(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)</small>		

materia di Trasparenza).

Inoltre, a tal fine, è necessario anche che l'Agazia elabori ed adotti una procedura organizzativa e di comunicazione periodica verso l'OIV.

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

L'OIV, sulla base delle aree di miglioramento e delle raccomandazioni segnalate all'amministrazione nel corso del suo mandato per ciascun oggetto di valutazione del Sistema, ha individuato, come si è chiarito negli schemi precedenti, vari punti di controllo al fine di rilevare le aree di debolezza e le azioni definite e quante di esse sono state pianificate, implementate o sono in stato di attuazione da parte dell'amministrazione.

Tutta la raccolta dei dati e delle evidenze evidenziata in questo documento è avvenuta con il supporto della Struttura di misurazione della Performance (Ufficio di Controllo di Gestione) e della Struttura Tecnica Permanente, anche sulla base delle aree di miglioramenti e raccomandazioni segnalate dall'OIV nel proprio mandato precedente.

L'OIV, laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche, ha proceduto a riunioni di confronto e di approfondimento con la Struttura tecnica permanente e con Direttore Generale e con responsabili delle unità organizzative interessate, talora tramite la Struttura di Misurazione della Performance o la Struttura Tecnica Permanente.

L'OIV, a conclusione di questo documento, lo mette a disposizione dell'ASI e comunica a Presidente del C.d.A. ed a D.G. la sua disponibilità per un eventuale confronto metodologico, nell'ambito del proprio ruolo, su quanto rappresentato nella presente Relazione.

14.10.2022

Aldo Monea
(documento firmato digitalmente)