4.2. Costo del personale

Si riportano di seguito le tabelle relative al d.lvo 128/03 ed i relativi costi suddivisi per esercizio:

DOTAZIONE ORGANICA			
PROFILO	**Livello**	**Concordata il 17.01.1997**	**D.lgs 04.06.2003**
Dirigenti		4	4
Dirigente tecnologo	I	13	18
I tecnologo	II	27	54
Tecnologo	III	26	92
Funzionario di amministrazione	IV	8	8
	V	7	7
Collaboratori T.E.R.	IV	4	11
	V	3	3
	VI	6	6
Collaboratore di amministrazione	V	4	4
	VI	6	6
	VII	9	9
Operatore tecnico	VI	1	1
	VII	2	2
	VIII	2	2
Operatore di amministrazione	VII	3	3
	VIII	5	5
	IX	9	9
Ausiliario tecnico	VIII	1	1
	IX	1	3
	X	2	0
Ausiliario di amministrazione	IX	1	2
	X	1	0
TOTALE		**145**	**250**

PERSONALE IN SERVIZIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Personale a tempo indeterminato	80	88	93	96	118	120	124
Personale a tempo determinato ex art. 8 d. lgs. 27/99	-	-	8	23	47	62	58
Personale a tempo determinato ex art. 15 CCNL	-	-	1	7	7	5	5
Personale a tempo determinato ex art. 16 L. 56/87	1	-	-	-	-	-	-
Personale a tempo determinato ex art 54 reg.pers. ASI	6	5	-	-	-	-	-
Personale a tempo determinato ex art.19 c. 6 d.lgs.165/01	-	-	-	-	-	-	2
Personale a tempo determinato ex art.23 D.P.R.171/91	15	14	14	14	2	1	1
Personale con contratto di formazione e lavoro	-	-	-	-	3	21	18
Personale comandato		7	9	5	13	8	7
Totale al 31 dicembre	**102**	**114**	**125**	**145**	**190**	**217**	**215**

Tab.(A)

Costo del personale a tempo indeterminato (in milioni di lire)

		1997	1998	%(*)	1999	%(*)	2000	%(*)	2001	%(*)
A) Stipendi ed altri assegni fissi	(1)	4.315	5.690	**31,87**	5.424	**-4,67**	5.946	**9,62**	6.583	**10,71**
-compensi per straordinario ed incentivi		467	409	**-12,42**	550	**34,47**	877	**59,45**	1.014	**15,62**
- speciale trattamento economico per applicazione art.18 regolamento		2.061	2.077	**0,78**	2.078	**0,05**	2.080	**0,10**	2.419	**16,30**
-indennità di missione	(2)	2.270	2.374	**4,58**	7.134	**200,51**	2.804	**-60,70**	1.866	**-33,45**
-oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell' Ente		2.434	2.047	**-15,90**	2.067	**0,98**	2.130	**3,05**	1.418	**-33,43**
-corsi per il personale		8	8	**0,00**	39	**387,50**	134	**243,59**	213	**58,96**
spese per concorsi e selezioni		106	131	**23,58**	20	**-84,73**	198	**890,00**	254	**28,28**
-Fondo appl.ne CCN del 5/3/98		0	0	**0,00**	278	**100,00**	226	**-18,71**	265	**17,26**
TOTALE A)		**11.661**	**12.736**	**9,22**	**17.590**	**100,00**	**14.395**	**-18,16**	**14.032**	**-2,52**
B) accanton.ti per indennità di fine lavoro **(3)**		956	890	**-6,90**	0	**-100,00**	0	**0,00**	1.104	**0,00**
-benefici sociali ed assistenziali		0	43	**100,00**	46	**6,98**	119	**158,70**	61	**-48,74**
-contributo ARAN dlgs.29/93		0	0	**0,00**	0	**0,00**	0	**0,00**	2	**100,00**
-servizio mensa		206	213	**3,40**	257	**20,66**	325	**26,46**	153	**-52,92**
TOTALE B)		**1.162**	**1.146**	**-1,38**	**303**	**-73,56**	**444**	**46,53**	**1.320**	**197,30**
TOTALE COSTO GLOBALE (A+B)		**12.823**	**13.882**	**8,26**	**17.893**	**28,89**	**14.839**	**-17,07**	**15.352**	**3,46**

(*) variazione rispetto all'esercizio precedente

(1) incluso compenso Direttore generale 1997: 230 milioni, 1998: 190 milioni, 1999: 203 milioni, 2000: 446 milioni, 2001:380 milioni e il costo del Gabinetto del Presidente 1997: 353 milioni, 1998: 458 milioni, 1999: 202 milioni

(2) inclusa indennità di missione, rimborsi, gettoni di presenza del Direttore generale (117 milioni : 1997; 17 milioni: 1998; 12 milioni: 1999; 32 milioni: 2000; 32 milioni:2001)

(3) accan.to da c/economico, la differenza negativa è dipendente dal ricalcolo dal 1988, nel 1996, per il personale CNR comandato considerato nei ruoli ASI

Costo del personale a tempo determinato (temporaneo a contratto e comandato) (in milioni di lire) **Tab. (B)**

	1997	1998	%(*)	1999	%(*)	2000	%(*)	2001	%(*)
A) -Stipendi ed altri assegni fissi	2.077	2.403	**15,70**	1.900	**-20,93**	3.882	**104,32**	5.719	**47,32**
-compensi per straordinario	51	44	**-13,73**	0	**-100,00**	0	**0,00**	0	**0,00**
- contratti ex art. 51 legge 27/12/97	0	0	**0,00**	0	**0,00**	30	**0,00**	889	**0,00**
-indennità di missione	429	506	**17,95**	976	**92,89**	1.098	**12,50**	3.183	**189,89**
-oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell' Ente	635	519	**-18,27**	495	**-4,62**	982	**98,38**	2.485	**153,05**
-rimborsi pregressi personale comandato (stipendi,indennità, assegni fissi) **(1)**	340	5.576	**1540,00**	610	**-89,06**	547	**-10,33**	1.053	**92,50**
TOTALE A)	**3.532**	**9.048**	**156,17**	**3.981**	**-56,00**	**6.539**	**64,26**	**13.329**	**103,84**
B) -accanton.ti per indennità di fine lavoro (personale ex art 54 reg.to pers.) **(2)**	350	132	**-62,29**	1.308	**890,91**	1.858	**42,05**	477	**-74,33**
-servizio mensa	54	54	**0,00**	62	**14,81**	75	**20,97**	268	**257,33**
TOTALE B)	**404**	**186**	**-53,96**	**1.370**	**636,56**	**1.933**	**41,09**	**745**	**-61,46**
TOTALE COSTO GLOBALE (A+B)	**3.936**	**9.234**	**134,60**	**5.351**	**-42,05**	**8.472**	**58,33**	**14.074**	**66,12**

(*) variazione rispetto all'esercizio precedente

(1) nel 1998 l'elevato stanziamento a totale regolazione della posizione debitoria nei confronti CNR per il personale comandato in passato c/o ASI

(2) accantonamento da conto economico

Tab. C

Costo del personale a tempo indeterminato					(in euro)	
		2001	**2002**	**%(*)**	**2003**	**%(*)**
A)-Stipendi ed altri assegni fissi	**(1)**	3.399.981,05	4.036.663,95	**18,73**	3.879.966,80	**-3,88**
-compensi per straordinario ed incentivi		523.687,30	750.050,00	**43,22**	754.122,69	**0,54**
-indennità per la valorizzazione professionale		0,00	124.354,03	**100,00**	64.697,87	**-47,97**
-speciale trattamento economico per applicazione art.18 regolamento		1.249.335,27	1.354.283,94	**8,40**	1.302.775,00	**-3,80**
-indennità di missione	**(2)**	946.925,30	1.070.730,33	**13,07**	1.216.264,12	**13,59**
-oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell' Ente		732.492,11	1.065.589,17	**45,47**	1.236.969,39	**16,08**
-spese per concorsi e selezioni		131.140,65	78.815,56	**-39,90**	8.700,00	**-88,96**
-corsi per il personale		110.228,00	51.089,92	**-53,65**	29.215,17	**-42,82**
-Fondo appl.ne CCN del 5/3/98		136.993,93	131.789,68	**-3,80**	435.127,77	**230,17**
TOTALE A)		**7.230.783,61**	**8.663.366,58**	**19,81**	**8.927.838,81**	**3,05**
B) -accanton.ti per indennità di fine lavoro		569.927,99	956.899,92	**67,90**	1.072.527,05	**12,08**
-spese per assicurazioni		0,00	88.517,72	**100,00**	39.168,21	**-55,75**
-benefici sociali ed assistenziali		31.632,99	44.969,00	**42,16**	20.030,61	**-55,46**
-contributo ARAN dlgs. 29/93		818,17	700,00	**-14,44**	297,80	**-57,46**
-servizio mensa		79.015,56	88.670,18	**12,22**	115.510,67	**30,27**
TOTALE B)		**681.394,71**	**1.179.756,82**	**73,14**	**1.247.534,34**	**5,75**
TOTALE COSTO GLOBALE (A+B)		**7.912.178,32**	**9.843.123,40**	**24,40**	**10.175.373,15**	**3,38**

Tab. D

Costo del personale a tempo determinato (temporaneo a contratto e comandato)				(in euro)	
	2001	**2002**	**%(*)**	**2003**	**%(*)**
A)-Stipendi ed altri assegni fissi	2.953.820,84	4.377.252,32	**48,19**	5.943.330,09	**35,78**
-compensi per straordinario	0,00	4.704,00	**100,00**	0,00	**-100,00**
- contratti ex art. 51 legge 27/12/97	0,00	128.000,00	**0,00**	123.500,00	**-3,52**
-indennità di missione	1.643.754,52	1.161.071,85	**-29,36**	869.105,46	**-25,15**
-oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell' Ente	1.283.171,37	1.493.346,88	**16,38**	1.733.523,98	**16,08**
-rimborsi pregressi personale comandato (stipendi,indennità, assegni fissi)	543.936,87	687.953,70	**26,48**	439.301,10	**-36,14**
TOTALE A)	**6.424.683,60**	**7.852.328,75**	**22,22**	**9.108.760,63**	**16,00**
B) -accanton.ti per indennità di fine lavoro (personale ex art 54 reg.to pers.)	246.257,62	327.727,98	**33,08**	353.158,94	**7,76**
-servizio mensa	138.418,57	124.264,91	**-10,23**	161.879,93	**30,27**
TOTALE B)	**384.676,19**	**451.992,89**	**17,50**	**515.038,87**	**13,95**
TOTALE COSTO GLOBALE (A+B)	**6.809.359,79**	**8.304.321,64**	**21,95**	**9.623.799,50**	**15,89**

(*) variazione rispetto esercizio precedente

(1) incluso compenso Direttore generale nel 2002 : 173.489.80 euro;nel 2003 : 158.780,05 euro

(2) inclusa indennità di missione Direttore generale nel 2002 : 629.59 euro; nel 2003 : 647,50 euro

5. L'Amministrazione straordinaria

Dopo il commissariamento del 1993 e quello sancito con l. 233/95 - con il quale si dispose la decadenza di tutti gli organi di amministrazione demandando l'esercizio delle loro funzioni ad un amministratore straordinario con il compito di provvedere al risanamento della gestione e predisporre un piano di riassetto economico-finanziario, entro il 30.6.1996 - l'ente è stato nuovamente commissariato con l'art. 22 del d.lvo 4.6.2003, n. 128. Infatti il 2° comma del predetto articolo ha stabilito che a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto (7.6.2003) decadono il presidente, il consiglio di amministrazione, i comitati e le commissioni in carica ed è nominato, con la procedura di cui all'art. 13, c. 6 del medesimo decreto legislativo, un commissario straordinario per assicurare le funzioni dell'Agenzia nella fase transitoria fino all'insediamento degli organi di cui all'art. 4, costituiti con le modalità di cui agli artt. 6, 7, 8, 9, entro sessanta giorni dalla nomina dello stesso commissario.

Il medesimo articolo ha lasciato in carica i revisori dei conti fino all'insediamento del nuovo collegio.

Detto commissariamento - disposto nelle intenzioni del legislatore per un breve periodo - di fatto è durato dal 7 giugno 2003 al 24 maggio 2004.

Il Commissario straordinario è stato nominato con DPCM 13 giugno 2003 e gli organi dovevano essere ricostituiti entro il 14 agosto 2003.

Si riportano di seguito i più significativi provvedimenti adottati dal Commissario straordinario nel predetto lasso di tempo:

1) Decreto n. 4 del 26.6.2003: assunzione con contratto a termine ex art. 18, c. 6, del d.lvo n. 165/01 di un Dirigente amministrativo con funzioni di responsabile della Segreteria Generale - dal 1°.7.2003 al 30.6.2006 - con la corresponsione di un trattamento economico omnicomprensivo di 90.000 euro annui, oltre ad un bonus di € 18.000 connesso al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

   Con successivo decreto n. 40 del 23.9.2003 - su conforme parere del MIUR e del Dip. Funz. Pubblica - si è provveduto a modificare il decreto n. 4 sia nella decorrenza (dal 1.10.2003 al 30.9.2006) che nel trattamento economico (trattamento fondamentale € 48.000, speciale indennità ex art. 19 d.lvo 165/01 € 13.200, retribuzione di posizione di € 36.000, retribuzione di risultato di € 10.800 da

corrispondersi solo in caso di giudizio positivo da parte dell'organo di vertice dell'ASI).

Il provvedimento è stato adottato dopo complessa istruttoria che ha considerato vigente fino all'adozione dei nuovi regolamenti la delibera n. 4 del 27.2.01 che consente il conferimento di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, c. 6, della l. 165/01 fino al 30% del ruolo dirigenziale.

2) Decreto n. 5 del 30.6.2003: con tale decreto si è provveduto a rinnovare l'incarico di consulenza continuativa in materia tributaria ad uno Studio Legale per un anno, con un compenso di € 36.150 più IVA, più Cassa Previdenza Ordine Professionale.

3) Decreto n. 31 del 25.7.03: con tale decreto si regolarizza l'attività prestata nell'ambito dell'attività di ricerca per il "Modello funzionale della BDPU" svolta per conto dell'ASI per l'importo di € 132.987,70 oltre IVA, sulla scorta della Relazione predisposta dal parere della Commissione nominata dal Commissario con lettera 3811 del 18.4.96, dalla quale si evince che le attività sono state realizzate e completate in modo conforme a quanto indicato nella proposta ed alle indicazioni del responsabile dell'Unità Programmi Scientifici.

4) Decreto n. 37 del 15.9.03: con tale decreto si conferisce l'incarico dirigenziale con contratto a tempo determinato ex art. 19, c. 6 del d.lvo 165/01 per assumere la responsabilità dell'Unità Organizzativa "Affari legali", a decorrere dal 15.9.03 fino al 9.7.2006. Al Dirigente è stato attribuito il seguente trattamento economico: trattamento fondamentale € 48.000, speciale indennità € 13.200, retribuzione di posizione € 36.000, retribuzione di risultato € 10.800, da corrispondersi solo a seguito di giudizio positivo da parte dell'organo di vertice dell'ASI.

Con decreto n. 2 del 12.2.2004 al medesimo dirigente è stata attribuita la responsabilità dell'Unità Affari Contrattuali, conservando *ad interim* l'Unità Affari Legali.

Peraltro, a seguito di denuncia anonima in data 21.7.04 con la quale si segnalava una presunta e reiterata violazione del regime

di incompatibilità e di cumulo di impieghi da parte del predetto dirigente e dopo specifica istruttoria, si appurava che lo stesso – a seguito di pubblico concorso – aveva assunto la carica di dirigente di ruolo della SIAE dal 1° agosto 2003 con le funzioni di direttore della Divisione Affari Giuridici e legali.

Per cui in data 9.9.2004 è stato predisposto dal Presidente e dal Direttore Generale dell'ASI "provvedimento di adozione di urgenza ed immediata esecuzione al recesso dall'incarico dirigenziale.

In data 23.9.04 il Direttore Generale ha provveduto altresì ad inoltrare formale denuncia del fatto alla Procura Regionale della Corte dei conti ai fini dell'accertamento di eventuali danni all'Erario.

5) Decreto n. 1 del 13.1.04: con tale decreto – previa dichiarazione di cessazione di efficacia del provvedimento emanato con deliberazione n. 63/02 – si approva la nuova macro-organizzazione dell'ASI.

6) Decreto n. 26 del 25.2.04: con tale decreto – su conforme parere dell'Avvocatura dello Stato – si approva il verbale di conciliazione della vertenza avviata da un dipendente che ha prestato servizio presso l'ufficio di rappresentanza dell'ASI di Washington dal 1984 al 13.1.2002, senza corresponsione del trattamento di sede estera previsto dal DPR 18/67.

Tale conciliazione ha comportato l'esborso da parte dell'ASI di € 601.974,04, di cui 101.974,04 a titolo di interessi legali.

7) Decreto n. 35 del 4.3.04: con tale decreto si approva il contratto tra l'ASI ed una società spaziale per le attività di FASE E del programma MARSIS per la missione MARS Express di durata fino al 30 marzo 2006 ad un prezzo fermo di € 2.760.143,00 non imponibile IVA con imputazione di € 1.155.383,00 sull'esercizio 2004, € 1.177.296,00 sull'esercizio 2005 e € 427.464,00 sull'esercizio 2006.

8) Decreto 71 del 16.4.2004: con tale decreto viene approvato lo schema del Piano triennale di attività 2004-06 e l'invio del medesimo al MIUR, ai Ministri dell'economia e delle finanze, della funzione pubblica e della difesa, ai sensi dell'art. 14, 2° comma del d.lvo 128/03

9) Decreto n. 114 del 24.5.04: con tale decreto si approva il contratto tra ASI ed una società del settore per le attività di sviluppo, realizzazione e qualifica del sistema ACOP (AMS-02 CREW OPERATION POST) per la missione AMS-02, ed il supporto ed i servizi post-lancio ad essi relativi, per un importo di € 1.455.966,00 e una durata di 30 mesi, a valere per € 457.240,00 sull'esercizio finanziario 2004, € 795.235,00 sull'esercizio finanziario 2005 e per € 203.490,00 sull'esercizio finanziario 2006.

6. L'attività di gestione

Si ritiene utile riportare gli elementi salienti desunti dalla relazione del Consiglio di Amministrazione, limitatamente al periodo 2001-2003, esposti nelle sezioni seguenti.

Il periodo in oggetto si può considerare composto da tre fasi sequenziali:

- definizione delle linee strategiche, essenzialmente incentrata sulla stesura del Piano Spaziale Nazionale (PSN) 2003-2005 approvato dal CdA dell'ASI a maggio 2002 e sviluppato attraverso una sistematica interazione col Gruppo Interministeriale per l'Indirizzo ed il Coordinamento in Materia Aerospaziale;
- predisposizione per l'attuazione del PSN 2003-2005, culminata con il varo della nuova macro-organizzazione dell'Agenzia ad Ottobre 2002, a valle dell'attuazione del PSN (Agosto 2002);
- attuazione delle linee strategiche, incentrata da un lato sull'avvio dei progetti triennali delle neocostituite unità organizzative e sul parallelo perfezionamento del piano strategico triennale, dall'altro sull'avvio di un sistematico processo di consultazione della filiera nazionale a mezzo di workshop tematici e dall'avvio di nuovi processi gestionali interni inerenti pianificazione e controllo, procedure, gestione dei contratti.

Da un punto di vista finanziario, nonostante la chiusura dell'esercizio 2002 con un avanzo di amministrazione di 325 Meuro dovuto prevalentemente al ritardo nell'avvio del programma Cosmo-SkyMed (poi definito tramite contratto ponte ad inizio 2003), dall'inizio del 2003 sono stati assunti impegni per 436 Meuro, mentre la partecipazione ai programmi dell'ESA per il 2003 si attesta – in termini di impegni già sottoscritti – a 340 Meuro (al netto della sottoscrizione per Galileo), con un avanzo presunto al 31 dicembre 2003 di circa 228 Meuro;

Da un punto di vista programmatico sono stati avviati i programmi Cosmo-SkyMed (a fronte di un'offerta industriale end-to-end e con un unico prime contractor) e Vega, e prossima all'avvio di Galileo, a fronte degli accordi internazionali di fatto raggiunti, sono stati portati a compimento rilevanti programmi inerenti il contributo nazionale alla Stazione Spaziale Internazionale,

e avviate, a detta dell'ente, selezionate iniziative di minore impegno finanziario organiche al raggiungimento di eccellenze disciplinari.

6.1 Il Piano Spaziale Nazionale 2003-2005 e la macro-organizzazione dell'ASI

Dalla relazione del C.d.A. il quadro complessivo emergente dall'analisi dello scenario nazionale ed internazionale e dall'indirizzo governativo di maggiore attenzione alle applicazioni della ricerca ed al raggiungimento dell'eccellenza si è tradotto in una rielaborazione della politica spaziale nazionale che ha trovato espressione nella stesura del PSN 2003-2005, elaborato per la prima volta sulla base delle Linee Guida del Programma Nazionale di Ricerca ed articolato quindi secondo i quattro assi da queste delineati.

L'approccio complessivo a livello Paese si caratterizza come *"orientato all'applicazione"*, con un'azione dell'Agenzia che amministra fondi del MIUR per quanto attiene le attività strettamente di ricerca, innovazione, fattibilità e sviluppo precompetitivo, e fondi anche non MIUR per quanto attiene le attività di tipo realizzativi e/o operativo di valenza strategica e/o curate dall'Agenzia su mandato ad hoc. L'approccio integrato a livello Paese mira pertanto alla identificazione di temi prioritari intorno ai quali concertare, lo sforzo unitario del Paese, in modo mirato ad assicurare eccellenza e massa critica nei segmenti correlati allo sviluppo economico e sociale del Paese, attraverso attività comuni finalizzate allo sfruttamento produttivo delle conoscenze.

Viene sottolineato nella relazione dell'ente che l'Agenzia, nel proprio ruolo di architetto strategico del settore spaziale nazionale, conforma la propria azione ad un insieme di politiche di indirizzamento strategico, con risvolti di natura anche sociale e commerciale, diversificate in funzione del segmento della ricerca interessata, fra le quali assumono ruolo centrale il selettivo perseguimento dell'eccellenza (scientifica e/o tecnologica) e l'imperativo dell'innovazione quali politiche pubbliche nazionali primarie in uno scenario internazionale di progressiva globalizzazione.

Il processo di selezione delle iniziative tiene conto – a detta dell'ente - dei ritorni di natura strategica, sociale e commerciale che una iniziativa apporta al Paese e viene realizzato perseguendo:

- il consolidamento del ruolo e del prestigio internazionale del Paese;
- la combinazione organica di programmi incentrati sulla collaborazione europea, ed in primo luogo in ambito ESA, con programmi realizzati a scala nazionale e/o in cooperazione con altri Paesi;
- la promozione dell'aggregazione di risorse conoscitive e finanziarie diverse da quelle derivanti dal fondo nazionale della ricerca attraverso la definizione di accordi di collaborazione con altri attori pubblici e privati rilevanti,
- lo sviluppo di tecnologie ed applicazioni a valenza duale;
- la focalizzazione su aree tematiche prioritarie, mediante soluzioni che riuniscano gli operatori della ricerca e della innovazione in apposite flessibili strutture che assicurino la dovuta massa critica, con altre realtà nazionali ed internazionali;
- la valorizzazione delle competenze, intese come asset che permane dopo il completamento dei programmi.

Ancora dalla relazione si ricava che la concertazione con i ministeri competenti ha prodotto indicazioni sulle applicazioni di interesse prioritario a livello Paese, il cui sviluppo viene perseguito nell'arco di Piano:

1) in ambito osservazione della Terra:
   - l'identificazione di inquinamento marino da idrocarburi,
   - la protezione civile in caso di frane,
   - la protezione civile in caso di alluvioni,
   - la protezione civile in caso di incendi boschivi;

2) in ambito telecomunicazioni:
   - l'infomobilità (ovvero la disponibilità di servizi a banda larga su terminali di mezzi mobili);

3) in ambito navigazione e localizzazione:
   - la sicurezza del trasporto;

4) in ambito osservazione dell'universo, nel quale le attività sono essenzialmente finalizzate allo sviluppo della conoscenza scientifica, l'interesse del Paese viene rivolto primariamente al perseguimento di eccellenze disciplinari di rilevanza assoluta nello scenario internazionale, ed eventualmente alla partecipazione qualificata, anche con ruoli non primari, ad ambiziose missioni aventi ampia e qualificata partecipazione internazionale, esplicitandosi quindi nei filoni prioritari di astrofisica delle alte energie, cosmologia, esplorazione del sistema solare;

5) in ambito medicina e biotecnologie, consentendo la vita in condizioni di microgravità di studiare specifiche discipline della medicina e della biologia di base, con potenziali rilevanti ricadute per il benessere e la salute dell'uomo, i filoni applicativi selezionati sono quelli relativi allo studio dell'osteoporosi e dell'atrofia muscolare, allo studio dei disturbi del controllo motorio e cardiorespiratorio, alle biotecnologie.

Dalla relazione si rileva altresì che la struttura strategica del PSN 2003-2005 ha determinato l'esigenza di una modifica della macro-organizzazione dell'Agenzia, finalizzata peraltro ad ottimizzare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità di gestione dell'ente, e quindi strutturata secondo i seguenti principi organizzativi:

- la separazione tra sfera strategica e sfera operativa,
- la realizzazione di un'organizzazione piatta,
- l'impiego sistematico degli organismi collegiali,
- una forte cooperazione interfunzionale,

e realizzata attraverso un modello organizzativo a centri di costo, i cui responsabili godono di definite autonomie operative nel dominio di propria competenza.

Al fine di perseguire il nuovo approccio strategico, sempre secondo l'ente, l'applicazione dei principi organizzativi alla sfera operativa ha condotto ad una

struttura a matrice per prodotti applicativi e prodotti tecnologici e all'inserimento di una funzione di coordinamento tecnico e di ingegneria; risultano altresì caratterizzate le attività di controllo dei programmi, di pianificazione e controllo di gestione, di sicurezza del lavoro.

6.2 I principali strumenti attivati per l'attuazione delle linee strategiche

Secondo la relazione dell'ente gli strumenti attuativi adottati dall'Agenzia per intraprendere un percorso di maggior concertazione a livello nazionale con gli enti istituzionali nazionali sono stati: il confronto sistematico con il Gruppo Interministeriale di Indirizzo e Coordinamento in Materia Aerospaziale e la designazione dei Responsabili dell'Interfaccia con i ministeri (RIM).

Per migliorare invece in modo significativo le capacità di coordinamento e di indirizzamento della filiera nazionale, rafforzando e strutturando su base continuativa i rapporti con i vari settori della filiera stessa, si è attivata la realizzazione di un database informatico che riportasse con completezza la mappatura di enti di ricerca, università, imprese manifatturiere e di servizi in cui si articola la filiera spaziale operante in Italia. L'adozione di questo strumento ha sin dai primi passi favorito l'adozione di una modalità innovativa di rapporto con la filiera nazionale, istituzionalizzando una comunicazione diretta tra Agenzia e ogni attore della filiera, contribuendo a migliorare la qualità e la capillarità della comunicazione da ASI verso la comunità nazionale, e ad assicurare una conoscenza sistematicamente aggiornata da parte ASI della mappa delle competenze presenti sul territorio nazionale.

Il principale strumento metodologico di dialogo con gli attori della filiera nazionale attivato sono stati, secondo l'Agenzia, workshop tematici, condotti ormai su tutte le aree tematiche di intervento dell'Agenzia, ed in alcuni casi già alla quinta edizione per una medesima area. Tali incontri periodici con tutti gli attori della filiera coinvolti nella specifica disciplina in oggetto hanno rappresentato momenti strutturati di diffusione delle strategie nazionali e di interazione sul merito delle modalità attuative delle stesse, favorendo quindi in maniera sistematica il processo di armonizzazione e condivisione settoriale e l'integrazione delle conoscenze determinando una maggiore massa critica e capacità di impatto.

In particolare nel periodo ottobre 2002-aprile 2003 l'ASI segnala che ha condotto una campagna capillare di consultazione pubblica nell'intero dominio delle proprie discipline di competenza a mezzo di workshop nel corso dei quali ha presentato i propri piani disciplinari triennali, in versione draft, ed ha chiesto alla comunità spaziale nazionale commenti su tali piani ed espressioni di interesse complementate da valutazioni economiche inerenti proposte di iniziative in tali domini. Alla fine del relativo procedo di elaborazione, a luglio 2003, l'ASI è ritornata alla filiera nazionale attraverso una seconda tornata di workshop, uno per ciascuna disciplina, ed ha illustrato il risultato del proprio processo valutativo dei contributi ricevuti e il proprio piano a seguire in termini di bandi inerenti studi o progetti preliminari in competizione, e di affidamenti di contratti; da tale processo sono scaturiti 22 bandi per studi e 15 bandi per progetti preliminari, per un budget complessivo di 16,7 Meuro, e contratti da affidamenti diretti per un budget complessivo di 7,1 Meuro. In questi bandi sono state definite inoltre regole di partecipazione favorevoli all'integrazione dei partecipanti, all'interazione tra comunità scientifica ed imprese, alla promozione delle PMI e del ruolo della comunità scientifica, alla valorizzazione dei dottori in ricerca ed atti a garantire la presenza di giovani ricercatori.

Sempre secondo l'Agenzia Spaziale Italiana è stato inoltre confermato e soprattutto perfezionato in maniera coerente con i propri obiettivi strategici, lo sviluppo delle *joint venture* e-GEOS, Altec, ELV.

Risulta inoltre che l'ASI ha provveduto alla realizzazione e diffusione di un sistema unitario di pianificazione e controllo di tutti i programmi e progetti gestiti dall'Agenzia, superando definitivamente l'utilizzo a vari livelli del processo gestionale e decisionale di dati e tabelle non sempre correlate; a questa azione di diffusione è stata associata l'azione volta ad incrementare la qualità del processo di pianificazione e controllo, superando la storica carenza dell'ASI nella condivisione dei processi e delle metodologie e nella applicazione delle procedure.

Con il modello adottato di pianificazione e controllo l'ASI afferma che ha posto le basi per il monitoraggio dell'intero flusso di processi, informazioni e decisioni in cui si articola l'attività caratteristica dell'Agenzia, definendo gli standard del reporting direzionale sia secondo la singola linea di prodotto (applicazioni e realizzazioni), sia in una visione multidimensionale (matrice) dei costi interni ed esterni attribuiti a commessa; si può così fornire supporto

informativo accurato e tempestivo alle unità operative in tutte le fasi dei processi che le vedono coinvolte: dalla pianificazione al controllo consuntivo, monitorando l'utilizzo delle risorse assegnate secondo le linee della struttura organizzativa interna.

Le scelte strategiche per il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello del PSN sono state perfezionate operativamente – secondo l'Agenzia - con un processo iterativo ed interattivo tra vertice e unità operative. Con un processo top-down, relativamente al dominio di competenza di ogni unità operativa, sono state analizzate le tipologie di intervento strategico da effettuare sulla base dell'analisi dello scenario (minacce e opportunità caratterizzanti il contesto globale del settore spaziale), del posizionamento della filiera nazionale (relativi punti di forza e di debolezza), e degli impegni correnti effetto della continuità delle linee strategiche del PSN 1998-2002, confluite nel Piano Strategico Triennale 2003-2005, approvato a Maggio 2003.

L'ente sottolinea che le Unità Operative, con lo strumento redazionale dei Progetti di Unità, hanno elaborato il proprio percorso di sviluppo triennale, delineato i propri obiettivi, proposto e gerarchizzato in termini di priorità (contributo bottom-up) le scelte programmatiche di loro competenza, che sono state analizzate a livello strategico con conseguenti direttive (direttive top-down) e iterazioni del processo giunto ad un livello di maturazione tale da consentire a luglio 2003 l'approvazione formale dei progetti su base individuale, almeno per quanto attiene il semestre sino alla fine del 2003 (l'aggiornamento dei Progetti di Unità è previsto su base semestrale).

In materia di cooperazione internazionale i fronti che hanno visto maggiormente attiva l'Agenzia sono stati: Rosaviakosmos (che secondo l'Agenzia per intensità di interazione e prospettive di ritorni ha raggiunto livelli mai esplorati in precedenza), quindi NASA, CONAE, NASDA e CNES, anche qui operando selettivamente al fine di poter poi assicurare l'opportuna continuità di azione.