



ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE DELL'OIV
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA
TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'
ANNO 2021**

art. 14 comma 4, lett. a) e g) del Dlgs N. 150/2009

Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

Data: 7/11/2022 Prot. n. 19

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto della
Struttura Tecnica Permanente ICE
vers. 1.0**

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

www.ice.it

Cod. Fisc. / Part. Iva 12020391004

Certificate N. IT-38152/19/S

ISO 9001 / UNI EN ISO 9001:2015



1. PRESENTAZIONE

L'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha ottemperato alle disposizioni di legge in materia di programmazione e misurazione della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza adottando i documenti richiesti dal D.Lgs. 150/2009 e dalle disposizioni Anac:

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE";
2. il "Piano triennale della performance 2021-2023";
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2021-2023", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità";
4. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE".

Tutti i documenti sopra citati corrispondono ad un quadro unitario di coerenza con le finalità di incremento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione pubblica e attribuiscono un valore concreto all'azione intrapresa dall'ICE-Agenzia per il rinnovamento del sostegno pubblico alla internazionalizzazione.

La presente relazione è stata redatta dall'OIV dell'ICE-Agenzia per la promozione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, insediatosi in data 24 Giugno 2022, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente ICE .

INDICE

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	
2.1 Performance specifica e organizzativa	
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	pag. 4
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	pag. 9
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa – Verifiche OIV	pag. 10
2.2 Performance individuale	
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	pag. 10
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 11
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance Individuale	pag. 11
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)	pag. 13
2.4 Infrastruttura di supporto	pag. 14
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI	
3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con altri sistemi di controllo	pag. 14
4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	pag. 15
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'	pag. 15
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	pag. 16
7. CONCLUSIONI	pag. 17

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance specifica e organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel 2021 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2021-2023" documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi specifici ([delibera del Cda n.541 del 27.01.2021](#)) ed i piani operativi di tutti gli uffici della Sede, Milano ed estero ([delibera del CDA n. 545 del 9.02.2021](#)).

L'analisi effettuata dallo scrivente OIV sul Piano della performance 2021 ha evidenziato una generale chiarezza degli obiettivi stessi, sia di quelli specifici che di quelli operativi, sia a livello organizzativo che individuale.

Sono presenti 2 obiettivi specifici, con pesi rispettivamente del 60% e del 40%, confermando quindi il peso prioritario all'obiettivo specifico 1 legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE. Entrambi gli obiettivi sono stati definiti sulla base di un approccio metodologico tipico della riallocazione top-down e integrazione/negoziazione.

Per quanto riguarda il primo obiettivo specifico è presente l'indicatore di Customer satisfaction per i servizi di assistenza, promozione e formazione con target di 4,2 (su una scala di 1 a 5), con valutazione unica della soddisfazione della clientela, affidata ad una società esterna specializzata in sondaggi, a garanzia della terzietà dei risultati e per una maggiore robustezza metodologica.

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, soprattutto attraverso l'allineamento e la responsabilizzazione da parte del management e di tutta la struttura con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Infatti il CdA dell'ICE Agenzia ha esplicitato tali concetti (responsabilizzazione e allineamento) attraverso la declinazione di alcuni indicatori strategici trasversali a tutta la struttura ICE, con un peso del 60% per gli Uffici della Sede e di Milano e con un peso del 50% per gli Uffici della rete estera.

A questi si aggiungono alcuni indicatori assegnati a gruppi di uffici per attività che coinvolgono più unità organizzative e ulteriori indicatori propri dei singoli uffici.

Questa nuova impostazione è stata accompagnata da una innovazione grafica delle schede, caratterizzate da una differente colorazione in base alla diversa natura degli indicatori assegnati: si è usato il colore rosso per gli indicatori trasversali a tutti gli uffici, il colore blu per gli indicatori comuni a gruppi di uffici e il colore nero per quelli assegnati alle singole unità.

Inoltre, a seguito di segnalazione da parte del precedente OIV in merito alla necessità di applicare, già a partire dal Piano della performance 2021-2023, [le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di dicembre 2020](#), nel Piano in questione è stata dedicata una specifica sezione relativa al POLA e tra i piani operativi è stato fissato l'indicatore per la sua prima fase di attuazione.

Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **"Misurazione della Performance ICE 2021"** (Prot. n. 8 STP del 31.5.2022), predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente, confluito nell'Allegato tecnico della Relazione sulla performance 2021 .

Con riferimento al requisito della presenza di indicatori di **outcome**, si segnala l'indagine di:

Indicatore di Outcome - Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (peso 10%)

Questo indicatore dà conto della qualità percepita dagli stakeholders per i servizi erogati di assistenza, promozione e formazione.

Si tratta quindi di una rilevazione in ossequio alle disposizioni di cui agli artt. 8, c.1 lett. C) e 19 bis, cc. 2 e 5 del Dlgs 150/2009 e in attuazione delle "Linee Guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche". A parere dello scrivente OIV risulta quanto mai necessario che l'indagine rimanga affidata a società esterne, a garanzia della terzietà della rilevazione, superamento della autoreferenzialità e riduzione delle autocertificazioni che potrebbero esporre la misurazione e valutazione della performance a rischi di non conformità.

Per il 2021 l'indicatore è risultato pari al **4,2** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5).

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è quindi pari al **100%**.

Come previsto dalla nota metodologica l'indagine ha rilevato, per la prima volta, anche i seguenti parametri:

- **grado di visibilità** pari a: **4,12** (82,9% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **utilizzo** pari a: **4,48** (il 90,1% ha dichiarato di essere molto o abbastanza propenso a utilizzare i servizi ICE);
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,41** (il 88,8% degli intervistati ha dichiarato di percepire l'utilità economica dalla fruizione dei servizi ICE).

Per i risultati di dettaglio si rimanda al [Report finale della società esterna](#), pubblicato in Amministrazione Trasparente/Servizi erogati/servizi in Rete.

Per quanto riguarda gli altri indicatori specifici si segnala:

Indicatore specifico: "Incremento della base clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti" (peso 15%)

Questo indicatore misura la capacità dell'ICE di ampliare il numero dei clienti/utenti fruitori dei servizi resi. Dallo studio ed analisi dei risultati di consuntivo sarà possibile introdurre eventuali politiche di marketing più incisive.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **14.500**.

Il dato di consuntivo per il 2021 è risultato pari a **11.755** utenti e clienti.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari a **81,1%**.

La fonte di rilevazione è il sistema informatico Cruscotto Direzionale.

Indicatore specifico: "Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali" (peso 15%)

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura nel 2021 ed è espresso in milioni di euro.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **170 milioni di Euro**.

Il dato di consuntivo per il 2021 è risultato pari a **149,962 milioni di Euro**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al **88,2%**.

La fonte di rilevazione informatica è Oracle.

Indicatore specifico: "imprese coinvolte in attività di promozione" (peso 5%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di coinvolgere le imprese italiane nelle iniziative promozionali (fisiche e digitali).

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **10.000** imprese.

Il dato di consuntivo dell'indicatore per il 2021 è risultato pari a **14.240**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al **100%** (grado effettivo 142,4%).

La fonte del dato è di tipo informatico (Promoapp e Cruscotto Direzionale), rilevato a cura del Coordinamento Made in Italy.

Indicatore specifico: "N. aziende ammesse su piattaforme di e-commerce" (peso 15%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE nel 2021 di aumentare la presenza delle aziende italiane sulle piattaforme di e-commerce attraverso specifici accordi con partner digitali.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **6.000** aziende.

Il dato di consuntivo è risultato pari a **7.133**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al **100%** (grado effettivo 118,9%).

La fonte del dato è di tipo informatico (Promoapp), rilevato a cura del Coordinamento Made in Italy.

Risultati dei 3 indicatori dell'obiettivo specifico 2:

"Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e perseguendo l'economicità della gestione". Peso 40%

Questo obiettivo ha come focus i processi interni, al fine di migliorare i servizi erogati, con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione.

Indicatore specifico: "Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC) (peso 10%)"

Questo indicatore specifico declinato in tutti i piani operativi della sede e di Milano realizza la connessione operativa con il Piano triennale della trasparenza e anticorruzione. L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale di quelle previste nel PTPC con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

Per la misurazione dell'indicatore si tiene conto di quanto dichiarato da ciascun dirigente in merito:

1. agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel [Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza](#), secondo quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella [Relazione annuale 2021](#) trasmessa all'OIV il 31.1.2022 con prot. n. 0010825/22, che esplicita il monitoraggio con la verifica dello stato di attuazione delle

misure previste con i Referenti e con l'evidenza dei controlli interni effettuati su: "Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente"; verifica dell'attuazione della misura: "Commissioni conferimento incarichi in caso di condanna" e su "Patti di integrità";

2. a quanto attestato dal RPCT con il Report di attività 2021 inviato con email del 7/03/2022, relativo al focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

Relativamente al punto 1) sono state realizzate tutte le misure, mentre riguardo al punto 2), a seguito di verifiche di audit interna, sono stati evidenziati alcuni reclami. In proposito sono state avviate e concluse complessivamente 11 verifiche di audit interno e sono stati evidenziati alcuni reclami, che hanno determinato 8 procedimenti interni.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore nel suo complesso è risultato pari al **98%**, calcolato rapportando il n. dei procedimenti (8) con il totale della consistenza organica (411).

Le fonti di rilevazione sono per il punto 1) la Relazione del RPCT e per il punto 2) il report di attività 2021 dell'RPCT.

Indicatore specifico: "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e perseguimento dell'economicità della gestione" (peso 10%)

L'indicatore misura lo stato di attuazione di 10 azioni organizzative prioritarie individuate dal CdA.

Il punteggio assegnato per ogni singola azione è 0 (azione non realizzata); 0,50 (azione realizzata dopo la scadenza); 1 (azione realizzata nei termini stabiliti).

Considerato che una delle 10 azioni è decaduta per motivi esogeni, il target fissato in **≥7** azioni è stato riparametrato a **≥6,3** in base al numero delle azioni (9) effettivamente realizzabili secondo la seguente formula:

$NT=TO*AR/AO$ dove NT è il Nuovo Target, TO è il Target Originario, AR sono le azioni effettivamente realizzabili e AO sono le azioni originarie.

L'indicatore è risultato pari a **6** su un target di **≥6,3**.

Il grado di raggiungimento è pertanto pari al **0%**.

Indicatore specifico: "Allineamento dell'azione manageriale agli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA" (peso 20%)

L'indicatore verifica lo stato di allineamento delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA, con l'evidenza del risultato di sintesi, espresso in percentuale, degli obiettivi specifici.

La relativa misurazione è stata effettuata una sola volta, a valle del risultato di sintesi degli altri indicatori specifici parametrati al peso corrispondente, al netto dell'indicatore in questione secondo la seguente formula:

$X = RPNI * 100 / 80$, dove X è l'indicatore "Allineamento dell'azione manageriale agli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA" e RPNI è il risultato di performance degli altri indicatori, al netto dell'indicatore X.

Il grado di raggiungimento è pari al **81,49%**.

Sintesi e rappresentazione dei risultati della "Performance organizzativa"¹

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dagli uffici della Sede e Milano, per il 2021 si registra una performance organizzativa pari a **95,66%**, mentre per gli uffici della rete estera la performance è risultata pari a **96,12%**.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei risultati della performance degli uffici della Sede, di Milano e degli uffici esteri nel quinquennio 2017-2021:

	2017	2018	2019	2020	2021
Performance SEDE e MILANO	99,55%	99,98%	99,05%	99,83%	95,66%
Performance ESTERO	92,60%	94,94%	93,65%	96,24%	96,12%

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Struttura Tecnica Permanente, a seguito di una attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia (Sede, Milano ed estero), ha acquisito, anche attraverso sistemi informatici dedicati, i dati di consuntivo per l'anno 2021 ed ha predisposto il documento di "**Misurazione della performance ICE 2021**", nel quale sono riportati i dati di consuntivo per la misurazione e la conseguente quantificazione per ciascun indicatore del livello di raggiungimento del relativo target.

Il documento è corredato da grafici e tabelle di sintesi che illustrano gli andamenti della performance specifica e organizzativa del quinquennio 2017-2021.

¹ Fonte: Relazione sulla Performance 2021 (pag. 27).

Per ciascun Ufficio sono riportati i seguenti dati:

- il Responsabile dell'ufficio, il Centro di Costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali assegnate, nonché le risorse umane per la Sede e Milano ed estero;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100%);
- gli obiettivi specifici (codice), gli obiettivi dell'unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo e la performance effettiva (> 100%) dell'indicatore conseguita, espressa in percentuale;
- la fonte di rilevazione del dato di consuntivo.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa è definita nel Sistema di misurazione e valutazione, declinata nel Piano di performance e rafforzata dalla presenza di una Nota Metodologica, deliberata dal CdA dell'ICE Agenzia, contenente i criteri di misurazione di ciascun indicatore presente nel Piano.

Fermo restando che né l'OIV, né la Struttura Tecnica Permanente sono tenuti a garantire la veridicità o a certificare i dati rilevati in sede di misurazione, bensì ad assicurare lungo tutto il ciclo della performance la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione, lo scrivente OIV, insediatosi solo in data 24 giugno 2022 e quindi a ridosso della fase di approvazione della Relazione della performance per l'anno 2021, ha preso atto di quanto riportato dai documenti di performance agli atti della Struttura Tecnica Permanente e dell'Ufficio Pianificazione Strategica.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il vigente [Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia](#), adottato dal CdA con delibera n. 140 del 28.11.2013 e aggiornato con delibere n. 359 del 28.4.2016 e n. 465 dell'8.03.2019, prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi specifici ed operativi e gli obiettivi individualmente assegnati ai singoli dipendenti secondo i seguenti criteri generali:

- Per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano della performance. In questo caso l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Consiglio di Amministrazione.
- per i ruoli direttivi nonché per i Responsabili rete estera e i dipendenti rete estera in uffici diretti da un responsabile, la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale;

- per i ruoli gestionali ed operativi la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

Per l'anno 2021 il processo di assegnazione è stato portato a compimento.

Un workflow informatizzato (SVP – Sistema Valutazione Personale) consente a ciascun valutatore di assegnare gli obiettivi, monitorare la performance, redigere le schede di valutazione e gestire tutti i colloqui di feedback con il valutato.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

I risultati della misurazione degli obiettivi di cui al Piano della Performance comunicati dalla Struttura Tecnica Permanente con il documento di misurazione, vengono riportati, così come previsto dal Sistema di valutazione, tramite l'applicativo informatico SVP nella scheda individuale di ciascun valutato per gli obiettivi di propria competenza.

La scheda prevede la valutazione delle due componenti: **obiettivi e comportamenti**.

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come suesposto, mentre la **componente comportamentale attiene alla parte qualitativa** della valutazione.

Alle due componenti della performance individuale è assegnata un'incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- i ruoli direttivi sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera e Responsabili Posizione Organizzativa) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sulla componente comportamenti.

I dirigenti e i responsabili degli uffici all'estero partecipano al grado di raggiungimento degli obiettivi specifici con un peso del 20%².

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

² Il peso del 20% su entrambi gli obiettivi strategici è previsto nel Piano della Performance 2021 pag.48

Per quanto concerne il grado di condivisione all'interno dell'Ente della metodologia di misurazione e valutazione e del legame tra la valutazione ed i sistemi premiali, si evidenzia la sottoscrizione dell'Amministrazione con le OO.SS. dell'accordo per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2021 per dirigenti e dipendenti, rispettivamente adottati con delibera n. 576 e n. 577 del 17.11.2021.³

Gli accordi prevedono che la retribuzione di risultato e il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance vigente, come previsto dalle norme di riferimento.

L'erogazione differenziata della premialità avviene attraverso **la compilazione di una graduatoria** delle valutazioni individuali, **distinta tra dirigenti e personale operativo**.

Dirigenti

Per i Dirigenti la retribuzione di risultato (circa 41% della quota del fondo) **viene erogata in misura proporzionale** al grado di performance individuale raggiunto.

la novità introdotta l'anno precedente riguardante:

- **Incarichi ad Interim**

Con riferimento all'art.61 del CCNL 2002 – 2005 dell'Area I della Dirigenza e alla normativa vigente, il trattamento economico complessivo del Dirigente per il periodo di sostituzione è integrato, nell'ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo stabilito nelle misure percentuali da applicarsi sul valore economico della retribuzione di posizione prevista per l'incarico del Dirigente sostituito, che tengono conto del grado di conseguimento degli obiettivi:

Punteggio Valutazioni	% premialità erogata
91-100	25%
Fino a 90,99	20%

- **Maggiorazione del Premio**

ai sensi del comma 2, art 28 CCNL 2016-18 ai Dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate, in base al Sistema vigente, viene attribuita una retribuzione di risultato con un importo più elevato del 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione individuale.

La quota massima di dirigenti a cui attribuire il valore di retribuzione di risultato maggiorato è stabilita nel 10% e in caso di parità di punteggio è data precedenza al Dirigente con

³ Gli accordi sono pubblicati in Amministrazione Trasparente sez. Personale/accordi integrativi

maggiore anzianità di servizio nella fascia Dirigenziale; in caso di ulteriore parità al candidato più anziano di età.

Dipendenti

Ai sensi dell'art.77, comma 2, lett. a) e b) del CCNL 2016-2018 la quota del fondo destinata alla produttività viene rispettivamente suddivisa in:

- 60% alla performance organizzativa;
- 40% alla performance individuale.

Come disposto dall'art.19 Dlgs 74/2017 a maggior garanzia che ad una "significativa differenziazione di giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati" la premialità viene erogata sulla base delle seguenti fasce di punteggio di valutazione:

Punteggio Valutazioni	% premialità erogata
100 - 97,01	100
97,00 - 94,01	97
94,00 - 91,01	94
91,00 - 88,01	91
88,00 - 85,01	88
85,00 - 82,01	85
82,00 - 79,01	82
79,00 - 76,01	79
76,00 - 73,01	76
73,00 - 70,01	73
70,00 - 67,01	70
67,00 - 64,01	67
64,00 - 61,00	64
< 61,00	proporzionalmente

Nell'Accordo viene disposto, ai sensi dell'art.78 del CCNL 2018, una maggiorazione del premio per le valutazioni di performance individuali più elevate ad un numero massimo di dipendenti pari all'8% del personale valutato positivamente inclusi gli *ex aequo*.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Soggetti coinvolti - Struttura Tecnica Permanente

Lo scrivente OIV, si avvale del supporto della Struttura Tecnica Permanente costituita da due funzionari apicali, iscritti all'Elenco degli OIV, con i seguenti incarichi:

- un **Responsabile della Struttura Tecnica Permanente OIV**, per gli adempimenti relativi al ciclo della performance organizzativa e individuale, inclusi la misurazione della performance, nonché il monitoraggio strategico e l'analisi dei risultati di gestione;
- un **Assistente del Direttore OIV** per la cura delle funzioni a lui assegnate, il collegamento e il raccordo con la struttura dell'ICE Agenzia nell'attività di consulenza metodologica, in particolare in materia di performance individuale, oltre che con il Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio della valutazione delle performance e gli organismi analoghi.

Nel corso del 2021 ai due incarichi sopra citati sono state conferite analoghe posizioni organizzative.

Alle 2 posizioni sopracitate, lo scrivente OIV ha previsto, per un più efficace coordinamento, una risorsa dell'STP del MAECI, incaricata di supportare l'OIV nel monitoraggio delle Agenzie esterne al Ministero (AICS e ICE).

Fasi e tempi del processo di valutazione finale 2021

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa 4 mesi (da febbraio a maggio). Con l'ordine di servizio n.17 del 4 maggio 2022 l'ICE Agenzia ha dato avvio al processo di valutazione individuale per il 2021, proseguito con i colloqui di feedback tra valutatori e valutati e terminato con la trasmissione allo scrivente OIV, con nota del Direttore Generale n. 0086097/22 del 19/07/2022 delle graduatorie di merito, dei Dirigenti e dei Dipendenti.

Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di valutazione individuale è stato concluso e la premialità 2021 è stata erogata.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'ICE-Agenzia dispone di una piattaforma informatica di supporto che, sebbene suscettibile di miglioramenti e implementazioni, rende più funzionale il sistema di misurazione.

In particolare, l'Agenzia, per la misurazione di molti degli obiettivi fissati si avvale di uno specifico strumento di Business Intelligence definito "Cruscotto Direzionale" che intercetta i dati alimentati da sistemi gestionali relativi alle principali attività istituzionali e li organizza in informazioni con reportistica di sintesi e di dettaglio utili per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

Inoltre, l'ICE Agenzia dispone di un Sistema informatizzato di Valutazione del Personale (SVP) che supporta, attraverso schede individuali, l'intero processo di valutazione, dall'assegnazione degli obiettivi sino alla valutazione finale ed alla compilazione delle graduatorie di merito, con produzione di reportistica di dettaglio.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con altri sistemi di controllo

Relativamente all'esercizio 2021 nel Piano della Performance sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

E' stato possibile rappresentare **un collegamento tra il "[Piano della performance](#)" e il "[Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio](#)"** allegato al Bilancio di Previsione 2021 che viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012) e che deve essere integrato con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009). Sono infatti presenti alcuni **indicatori che realizzano la connessione operativa** con il documento di programmazione economica finanziaria, allegato al Bilancio, "**Indicatori di Bilancio**" come ad esempio:

- la customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati (Indicatore specifico);
- il numero dei partecipanti italiani alle iniziative promozionali (Indicatore specifico);
- il tasso di placement dei corsi di formazione (Indicatore operativo);
- il numero di informazioni prodotte dagli uffici esteri (Indicatore operativo).

In sede di misurazione della performance, si è operato anche attraverso il sistema di Controllo di gestione e sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2021 (sistema informatico ERP Oracle).

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il "[Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2021-23](#)", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con Delibera del Cda n. 546 del 24.2.2021.

Anche per il 2021 è stato realizzato il collegamento con il Piano della Performance 2021-23 attraverso l'indicatore specifico: "Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)" con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

Per quanto riguarda il rispetto dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e della relativa attestazione OIV, tale obbligo è stato assolto nei tempi previsti dalla Delibera Anac n. 201/22 del 13.04.2022 dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in quanto lo scrivente OIV era in attesa della formalizzazione dell'incarico presso l'ICE Agenzia.

In merito, poi, agli esiti dell'attività di supervisione sull'applicazione del Codice di Comportamento il Responsabile dell'anticorruzione e della Trasparenza nella Relazione annuale 2021 riporta quanto segue:

"Il Codice di comportamento dell'ICE Agenzia è stato adottato per la prima volta nel 2015 e successivamente aggiornato nel 2017 con delibera del Consiglio di amministrazione n. 402 del 24.01.2017. Il Codice ulteriormente aggiornato è stato approvato con delibera CdA n. 539 del 15.12.2020 e, a seguito di consultazione pubblica, definitivamente adottato con integrazioni nel 2021 (delibera CdA n. 547 del 23.02.2021), in adesione a quanto indicato nei PNA dell'ANAC.

Il Codice contiene le seguenti disposizioni ulteriori a quelle del D.P.R. n.62/2013:

- le caratteristiche specifiche dell'ente;*
- i comportamenti che derivano dal profilo di rischio specifico dell'ente, individuato a seguito della messa in atto del processo di gestione del rischio.*

Tutti gli atti di incarico e i contratti sono stati adeguati alle previsioni del Codice di Comportamento adottato.

Sono state adottate misure che garantiscono l'attuazione del Codice di Comportamento, tra cui:

- la formazione e sensibilizzazione sui contenuti del codice;*
- controlli e verifiche sull'attuazione del Codice di Comportamento.*

È stata approvata/inserita nel Codice di Comportamento una apposita procedura di rilevazione delle situazioni di conflitto di interessi (Cfr. PNA 2019, Parte III, § 1.4, pag 50 e § 9 della Delibera ANAC n. 177/ 2020), richiamata anche nel relativo Regolamento interno approvato nel corso del 2021."

Come inoltre riportato nel report dell'RPCT inviato allo scrivente OIV⁴, a seguito di verifiche di audit interna, sono stati evidenziati alcuni reclami: *"In proposito sono state avviate e concluse complessivamente 11 verifiche di audit interno e sono stati evidenziati alcuni reclami, che hanno determinato 8 procedimenti disciplinari nei confronti di 3 dirigenti e 5 funzionari. Di questi otto procedimenti 3 sono stati archiviati (2 dirigenti e un funzionario); 3 sono stati definiti nel corso del*

⁴ Agli atti della STP dell'ICE

2021 con l'irrigazione delle seguenti sanzioni: sospensione dal servizio con retribuzione per 10 gg (funzionario); multa pari a 4 ore della retribuzione (funzionario); sanzione pecuniaria di euro 200 (dirigente). Sono stati conclusi nel 2021, ma avviati negli anni precedenti, gli altri 2 procedimenti disciplinari, con i seguenti esiti: 1 rimprovero verbale (funzionario) e 1 archiviazione (dirigente)."

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

I servizi di assistenza dell'ICE Agenzia rispondono a **standard qualitativi definiti nella Carta dei Servizi al Cliente**, pubblicata sul sito istituzionale e su Amministrazione trasparente (a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese aggiornata a novembre 2020).

Attraverso la [Carta dei servizi](#) (pubblicata in Amministrazione Trasparente), l'ICE Agenzia informa sulle attività che svolge e definisce i principi cui si ispira nella gestione dei propri servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.

Gli standard di qualità adottati dall'ICE Agenzia definiscono i canali di comunicazione; tempi standard di risposta; gli orari di presidio; gli obblighi di riservatezza; trasparenza delle procedure; gestione dei reclami; miglioramento dei servizi attraverso il monitoraggio e rilevazione della soddisfazione del cliente e sono inoltre definiti e tracciati anche nel Sistema di Gestione della Qualità.

L'ICE Agenzia ha istituito anche un **Servizio Clienti**, attraverso l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico URP (urp@ice.it) per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti, al fine di favorire l'approccio delle aziende verso i mercati esteri. Si fa presente che l'ICE Agenzia nel corso del 2021 ha ottenuto la Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2015 per gli uffici della Sede, Milano e 8 uffici esteri (Berlino, Istanbul, Madrid, New York, San Paolo, Tokyo, Toronto, Varsavia).

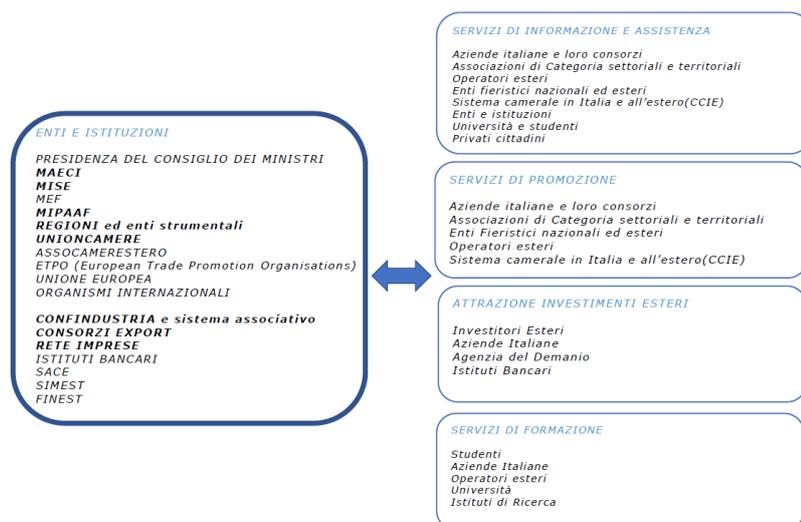
L'applicazione della norma garantisce che il processo di realizzazione dei servizi corrisponda a determinate specifiche e che tutte le relative fasi siano controllate, ripercorribili e verificabili, assicurando una maggiore affidabilità, efficienza interna e pronta risoluzione di eventuali disservizi.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE Agenzia ha coinvolto nel corso dell'anno di riferimento, attraverso iniziative di natura diversa, i propri utenti e gli altri soggetti istituzionali e imprenditoriali, attraverso un processo di dialogo e ascolto per raccogliere suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte.

Il coinvolgimento degli stakeholder è esplicitato graficamente nel [Piano della Performance 2021-23](#) attraverso una mappa degli stakeholder e dei contributors (in grassetto) collegati ai servizi erogati:

Mappa dei principali stakeholders / contributors



Inoltre in Amministrazione trasparente ([sezione servizi erogati/servizi in Rete](#)) sono pubblicate tutte le indagini di customer satisfaction effettuate da società esterne sui servizi erogati dall'ICE Agenzia.

7. CONCLUSIONI

In conclusione, in considerazione di quanto esposto ed alla luce dell'indagine effettuata, lo scrivente OIV non può che esprimere un generale e positivo apprezzamento per la metodologia adottata dall'ICE Agenzia per il funzionamento complessivo dei Sistemi e nel perseguire obiettivi di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità.

Tale parere positivo si giustifica ancor di più in considerazione dei seguenti aspetti:

- il collegamento, tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica-finanziaria realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- la definizione e l'utilizzo di obiettivi di outcome, anche misurati da enti esterni, trasversali e di gruppo;
- il collegamento della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati esplicitata da una nota metodologica;
- l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence;
- l'utilizzo di un sistema informatizzato (SVP) che agevola il processo di valutazione individuale in tutte le sue fasi, sia in termini temporali che di redazione delle singole schede, e consente l'elaborazione dei dati complessivi con la possibilità di redigere report di controllo e per elaborazioni statistiche;
- la realizzazione della indagine annuale di customer satisfaction unificata e condotta da una società esterna per tutti i servizi di assistenza, formazione e promozione;

- l'attività di monitoraggio infrannuale, condotto dalla Struttura Tecnica con analisi ed evidenza di scostamenti e criticità del Piano della Performance per la eventuale ripianificazione degli obiettivi dell'anno di riferimento e programmazione degli anni successivi;
- la reportistica di supporto per l'analisi, il monitoraggio e la verifica anche da parte dell'OIV del processo e delle risultanze della valutazione individuale;
- la determinazione di assegnare ai Dirigenti e Responsabili l'obiettivo individuale "Contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE", declinato dall'indicatore "Grado di raggiungimento degli indicatori strategici". In questo modo l'Agenzia ICE recepisce in toto il dettato del c. 1 dell'art.9 del Dlgs 150/2009 (OdS n. 2/2020 del 5.2.2020).

Lo scrivente OIV ritiene comunque di esprimere alcune considerazioni dirette a valorizzare l'intero ciclo della performance.

In particolare, per quanto riguarda il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, da una parte, si raccomanda di aggiornarlo, tenendo anche conto delle novità introdotte in materia **di incarichi ad interim e di maggiorazione dei premio ai dirigenti**; dall'altra, si suggerisce di valutare l'opportunità di aggiornare anche la declaratoria degli indicatori comportamentali al mutato scenario esterno e interno con particolare riguardo alle nuove modalità di lavoro agile; oltre che di prevedere target infrannuali, la cui valutazione è direttamente correlata all'attività di monitoraggio.

Per quanto concerne infine il **Piano della performance**, si raccomanda di limitare il ricorso ad indicatori di "attività", riducendo ulteriormente il numero di quelli misurabili attraverso autocertificazioni e facendo sempre più ricorso a sistemi informatici esistenti che garantiscano la corretta alimentazione e integrità del dato. Si raccomanda altresì di rafforzare la nota metodologica allegata al Piano, prevedendo esplicite formule di calcolo per il monitoraggio e misurazione degli indicatori in esso presenti, per una maggiore trasparenza nei confronti degli stakeholders dell'ICE Agenzia.

IL DIRETTORE OIV ICE AGENZIA

Consigliere Stefano Glinianski