



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 2022**

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

**Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013**

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto della  
Struttura Tecnica Permanente ICE  
vers. 2.0**

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

[www.ice.it](http://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 "PIAO 2022-2024";
3. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE";
4. Allegato "Indicatori di Bilancio"

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, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente ICE .

# INDICE

<b>2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	
<b>2.1 Performance specifica e organizzativa</b>	
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 . . . . .	pag. 10
<b>2.2 Performance individuale . . . . .</b>	<b>pag. 10</b>
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
<b>2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) . . . . .</b>	<b>pag. 13</b>
<b>2.4 Infrastruttura di supporto . . . . .</b>	<b>pag. 14</b>
<b>3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI</b>	
3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con altri sistemi di controllo . . . . .	pag. 14
<b>4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE . . . . .</b>	<b>pag. 15</b>
<b>5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA' . . . . .</b>	<b>pag. 15</b>
<b>6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER . . . . .</b>	<b>pag. 16</b>
<b>7. CONCLUSIONI . . . . .</b>	<b>pag. 17</b>

## **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 2022 l'ICE-Agenzia ha adottato il "[Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024](#)" documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi specifici ed i piani operativi di tutti gli uffici della Sede, Milano ed estero (Delibera del CDA n. 589 del 19.01.2022).

L'analisi effettuata dallo scrivente OIV sulla sezione 2.1-2.2 del PIAO relativa al Valore Pubblico e alla Performance 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<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda il primo obiettivo specifico è presente l'indicatore di outcome della Customer satisfaction per i servizi di assistenza, promozione e formazione con target di 4,3 (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 70% per gli Uffici della Sede, di Milano e 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 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

---

<sup>1</sup> Tali modalità sono state proposte nelle linee guida per il Piano della Performance n.1/2017 – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance

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.

Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **“Misurazione della Performance ICE 2022”** (Prot. n. 19 del 17.4.2023), predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente, che confluirà nell’Allegato tecnico della Relazione sulla performance 2022 .

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 2022 l’indicatore è risultato pari al **4,3** su un target di **4,3** (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, già per il secondo anno, anche i seguenti parametri:

- **Propensione all’utilizzo** pari a: **4,53** segnando un +1,8% di coloro che sono propensi a riutilizzare i servizi rispetto al 2021 (88,8% nel 2022 rispetto all’ 87% nel 2021) e inoltre il 91,3% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto;
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,40** (88,2% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **grado di visibilità** pari a: **4,13** (83,8% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);

Per i risultati di dettaglio si rimanda al Report della società esterna, che è in corso di pubblicazione sul sito dell'ICE Agenzia, come previsto dal Dlgs 150/2009, all'art. 19 bis comma 4.

**Indicatore di Outcome - "Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenza tra variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE e variazione percentuale esportazioni aziende non clienti (analisi controfattuale, in collaborazione con Istat)" (peso 10%)**

Questo indicatore specifico dà conto della variazione dell'export dei clienti ICE rispetto ad un campione controfattuale statistico, basato su imprese non clienti, con caratteristiche analoghe. La misurazione è **effettuata dall'ISTAT**, attraverso un matching tra le partite IVA dei clienti ICE e l'archivio imprese esportatrici dell'ISTAT contenente i necessari microdati.

Il target è **≥ 7** punti percentuali, target senza dubbio sfidante, rispetto al campione controfattuale statistico, basato su imprese non clienti, con caratteristiche analoghe.

Il dato di consuntivo dell'indicatore per il 2022 è risultato pari a **+4,75 p.p.**

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al **67,86%**.

**Indicatore di Outcome - Azione operativa "Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti al progetto Export Tutor sull'assistenza fornita"**

L'indicatore rileva il grado di soddisfazione delle aziende partecipanti ad eventi promozionali attraverso due rilevazioni di Customer Satisfaction, una dopo sei mesi dall'avvio del progetto, effettuata a luglio 2022, ed una finale effettuata a gennaio 2023.

I quesiti mirano a valutare il grado di soddisfazione dell'assistenza fornita dagli Export Tutor, la valutazione dei risultati, le principali difficoltà nell'approccio ai mercati esteri, e il grado di partecipazione agli eventi promozionali organizzati dall'Agenzia ICE durante il periodo di tutoraggio.

Il modulo di Customer Satisfaction è stato inviato a 290 aziende delle quali hanno risposto 155 (53,45%).

Per il 2022 l'indicatore è risultato pari al **4,5** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5).

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

**Indicatore di Outcome - Azione organizzativa "Tasso di retention a fine anno dei nuovi 50 funzionari"**

L'indicatore si riferisce alla percentuale di personale neoassunto che nell'anno rimane nell'organizzazione e quindi si fidelizza.

Il target, definito in percentuale è pari a  $\geq 90\%$

Il dato di consuntivo è risultato pari a **91,6%**.

**Indicatore di Outcome – obiettivo operativo “Tasso di Placement del Master CORCE (n. di allievi inseriti nel mondo del lavoro) (peso 10%)”**

La rilevazione del dato di consuntivo avviene a 9 mesi dalla fine dei corsi tramite interviste.

Il target, definito in percentuale è pari a 80%

Il dato di consuntivo è risultato pari a **91%**.

Si riportano di seguito i risultati di alcuni indicatori<sup>2</sup> di interesse,

**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): % di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di reclami” (peso 10%)”**

Questo indicatore specifico declinato in tutti i piani operativi 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 attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2022 trasmessa all’OIV il 14.1.2023 con prot. n. 4344/23, che esplicita la verifica dello “Stato di attuazione delle misure”, l’evidenza dei controlli interni effettuati sulla “Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente” e il “Monitoraggio sui procedimenti disciplinari”.

Il grado di raggiungimento dell’indicatore nel suo complesso è risultato pari al **95,45%** su un target del 100%, in quanto una misura<sup>3</sup> su un totale di 11 è stata realizzata al 50%. Come attestato dal RPCT la misura, di particolare complessità, è stata posticipata al 2023 in quanto riguarda servizi da accentrare in Italia per utilizzo da parte degli uffici della rete estera. La fonte di rilevazione è la [Relazione del RPCT](#).

**Indicatore specifico: “Promuovere le pari opportunità: % di posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati” (peso 10%)**

---

<sup>2</sup> per i risultati di dettaglio di tutti gli indicatori si veda “Documento di misurazione della Performance 2022” trasmesso in data 17.4.2023

<sup>3</sup> Si tratta di una misura di semplificazione – *Stipula di contratti quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete Estera (2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO)*

L'indicatore verifica la capacità dell'Ente di promuovere le pari opportunità, mediante il raffronto percentuale tra gli incarichi attribuiti al genere meno rappresentato rispetto al totale degli incarichi stessi.

Il dato di consuntivo è risultato pari al **45,65%** su un target di  $\geq 49\%$ , in quanto sono stati attribuiti al genere meno rappresentato 21 incarichi su un totale di 46. Il grado di raggiungimento è pertanto risultato pari a **93,16%**.

### Sintesi e rappresentazione dei risultati della "Performance organizzativa"

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dagli uffici della Sede e Milano, per il 2022 si registra una performance organizzativa pari a **90,15%**, mentre per gli uffici della rete estera la performance è risultata pari a **85,94%**, al netto dei risultati degli uffici di **Kiev, Mosca e Shanghai**, in quanto influenzati da "eventi oggettivi e circostanziati, quali in particolare l'impatto del conflitto russo-ucraino, le restrizioni legate alla pandemia nonché altri fattori esogeni, che hanno di fatto reso impossibile la loro oggettiva misurazione", come da prese d'atto da parte del CdA del 23 novembre 2022 e del 16 febbraio 2023. Con quest'ultima presa d'atto, relativamente agli uffici sopra menzionati, è precisato che "la valutazione individuale del personale di ruolo sarà determinata dalla sola componente dei comportamenti, così come previsto dall'art. 8 del Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei risultati della performance degli uffici della Sede, di Milano e degli uffici esteri nel quinquennio 2018-2022:

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Performance SEDE e MILANO</b>	99,98%	99,05%	99,83%	95,66%	<b>90,15%</b>
<b>Performance ESTERO</b>	94,94%	93,65%	96,24%	96,12%	<b>85,94%</b>

#### 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 2022 e, con la supervisione dello scrivente OIV e sulla base dei criteri definiti nella nota metodologica allegata al Piano della Performance 2022 ed in linea con il vigente "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ha predisposto il documento di "**Misurazione della performance ICE 2022**", 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 2018-2022.

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.

### **1.1.3 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, in occasione del monitoraggio infrannuale della performance 2022 ha comunque voluto effettuare una verifica sui criteri e sulla metodologia di misurazione adottata in ICE Agenzia, alla presenza anche dello staff della Struttura Tecnica Permanente del MAECI. Tali criteri sono stati confermati anche in sede di misurazione della performance 2022, tenendo debitamente conto delle riparametrazioni proposte dall'Ufficio pianificazione strategica, di cui alle prese d'atto del CdA sopra menzionate.

## **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 2022 il processo di assegnazione<sup>4</sup> 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 e qualitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come suesposto, mentre la componente comportamentale considera "il modo di agire" delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

La valutazione individuale risulta quindi collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti nell'ambito del processo di programmazione dell'ICE Agenzia.

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;

---

<sup>4</sup> L'assegnazione degli obiettivi operativi alla struttura avviene mediante un ordine di servizio successivo alla deliberazione del Consiglio di amministrazione. A seguito di tale Ods, il Direttore assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti/responsabili dei singoli uffici, e ciascun dirigente assegna formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui.

- 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%<sup>5</sup>.

### 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

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. degli accordi<sup>6</sup> per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2022 per dirigenti<sup>7</sup> e dipendenti, rispettivamente adottati con delibera n. 610 e n. 611 del 26.10.2022.

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 **viene erogata in misura proporzionale** al grado di performance individuale raggiunto.

- **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%

<sup>5</sup> Delibera CdA n.541 del 27.01.2021 [Piano della Performance 2021-2023](#) pag.48

<sup>6</sup> Gli accordi sono pubblicati in Amministrazione Trasparente [sez. Personale/accordi integrativi](#)

<sup>7</sup> A seguito delle disposizioni dell'art.1 c.50 della L.234/2021 che prevede l'istituzione di n. 4 posizioni dirigenziali di I fascia i dirigenti di II fascia passano da n. 37 a n. 33.

- **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 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 150/2009 c.4 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:

<b>Punteggio Valutazioni</b>	<b>% premialità erogata</b>
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, nel caso di *ex aequo si terrà conto dei "giorni premio" - presenza in servizio - e, in caso di ulteriore pareggio, della media della performance individuale dei due anni precedenti a ritroso degli ultimi cinque, in situazione di ulteriore parità, verrà data la precedenza al dipendente con maggiori carichi familiari.*

Infine, non hanno diritto alla premialità: i dipendenti in servizio presso la rete estera, quelli che hanno prestato servizio effettivo in Italia per un periodo inferiore ai 40 giorni nell'anno di riferimento e quelli che, in base al Sistema di misurazione e valutazione performance individuale, abbiamo conseguito nel corso del periodo valutativo un punteggio totale della componente comportamenti pari o inferiore a 8.

### 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.

Ai 2 incarichi dal 2021 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 2022

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa 2 mesi (da metà febbraio a metà aprile). Con l'ordine di servizio n. 7 del 27 marzo 2023 l'ICE Agenzia ha dato avvio al processo di valutazione individuale per il 2022, proseguito con un incontro di calibrazione svoltosi il 21 aprile u.s., presieduto dal Direttore Generale, con tutti i Dirigenti valutatori e alla presenza dello scrivente OIV. Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di valutazione individuale si sta avviando alla conclusione.

## 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 2022 nel PIAO 2022-2024 (sez. Performance) sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

E' stato inoltre possibile rappresentare **un collegamento tra "PIAO" (sezione Performance) e "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio"** allegato al Bilancio di Previsione 2022 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 (D.lgs. n. 150/2009). Sono infatti presenti alcuni indicatori che realizzano la connessione operativa ed è stata ricercata e realizzata, laddove possibile, una coerenza, sia strategica che di contenuti con alcune differenze nei target fissati. Si riportano alcuni esempi:

- 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);

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 2022 (sistema informatico ERP Oracle).

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

Nella sez. 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* del [PIAO 2022-2024](#) (adottato con Delibera del Cda n. 589 del 19.01.2022) è rappresentato il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024. Nell'elaborazione della sezione l'Amministrazione ha tenuto conto delle significative modifiche apportate dal Governo al Codice appalti, alle semplificazioni delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori e delle disposizioni recanti misure restrittive alla mobilità delle persone che hanno comportato, tra l'altro, la prosecuzione delle modalità di "lavoro agile" (smart working) a seguito del perdurare degli effetti della pandemia.

Per quanto concerne gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che rappresentano gli elementi necessari e fondanti del Piano, l'Amministrazione ha provveduto a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione dell'ICE quale organo di indirizzo politico/strategico, attraverso la condivisione dei contenuti, degli obiettivi e delle principali misure del Piano prima della sua stesura definitiva (Comunicazione al Consiglio di Amministrazione n. 3.2 del 17.11.2021). Inoltre, anche per il 2022 è stato realizzato il collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del Piano della Performance 2022-24 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<sup>8</sup>.

#### **Attestazione OIV obblighi di pubblicazione**

Per quanto riguarda il rispetto dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e della relativa attestazione OIV, tale obbligo è stato assolto, dopo una interlocuzione con la Struttura Tecnica OIV, nei tempi previsti dalla Delibera Anac n. 201/22 del 13.04.2022 dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza<sup>9</sup>, in quanto lo scrivente OIV era in attesa della formalizzazione dell'incarico presso l'ICE Agenzia.

<sup>8</sup> Per le risultanze di tale indicatore si veda pag. 7

<sup>9</sup> Pubblicato in Amm.Trasparente sez Controlli e rilievi sull'Amministrazione Documento di attestazione del RPCT del 28.06.2022

## Codice di comportamento

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 2022 trasmessa con nota Prot. 4344/23 del 14 gennaio 2023 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.*
- misure per la gestione e l'utilizzo dei Social Media;*
- raccordo con le misure previste dal Codice di Comportamento del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale (in quanto Ministero vigilante) ai fini dell'attuazione delle norme nei paesi esteri.*

*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)".*

Con nota 0140353/22 del 30/11/22 l'RPCT ha chiesto allo scrivente OIV parere obbligatorio ex art. 54, c.5, D. Lgs 165/2001 sulla proposta preliminare di aggiornamento del Codice di Comportamento dell'ICE-Agenzia – del. CdA n. 613/22 del 23.11.22– azione prevista nelle misure generali del PIAO dell'ICE-Agenzia 2022-2024. Tale parere è stato formulato dallo scrivente OIV in data 15 dicembre 2022 con nota Prot. n. 21.

A seguito di tale parere e agli esiti della consultazione pubblica, il Consiglio di Amministrazione dell'ICE Agenzia ha approvato il [testo aggiornato del Codice di comportamento](#) con Deliberazione n. 619/23 del 27 gennaio 2023.

In estrema sintesi, si riportano di seguito le principali modifiche/integrazioni rispetto al Codice approvato nel 2021:

- sono state accorpate alcune disposizioni all'interno dei corrispettivi riferimenti normativi allo scopo di evitare ripetizioni ridondanti e a recepire le recenti disposizioni emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANAC;
- tra i principi generali, è stato ampliato il novero dei soggetti verso cui non sono tollerate discriminazioni di alcun genere estendendolo a coloro che hanno intrapreso il percorso di transizione di genere;



- in coerenza con quanto disposto dal MAECI nel proprio Codice di Comportamento, è stato previsto che negli uffici all'estero il modico valore delle regalie sia vagliato in relazione alla realtà economica del paese di riferimento. È stato esteso l'elenco dei soggetti eroganti il regalo/utilità includendo tutti i soggetti comunque riguardanti l'ambito lavorativo;
- all'art. 7 è stato rubricato "prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione" in chiave di prevenzione degli illeciti, includendo quindi tra i fatti segnalabili anche i casi di cattiva amministrazione. Il medesimo articolo nel richiamare la disciplina specifica sul whistleblowing, ridefinisce le procedure di segnalazione, in coerenza con quanto suggerito dalle Linee Guida ANAC;
- stato introdotto un articolo dedicato alla specifica regolamentazione per l'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di comunicazione e dei social media (art. 12);
- particolare attenzione è stata dedicata al rispetto dell'ambiente (art. 13), per contribuire alla riduzione del consumo energetico e della risorsa idrica. Tra gli obiettivi anche la riduzione dei rifiuti e il loro riciclo;
- alla luce del nuovo CCNL - Funzioni Centrali triennio 2019-2021, è stato aggiornato il novero delle sanzioni disciplinari comminabili al personale non dirigenziale, confluito in un allegato che costituisce parte integrante del Codice (all.A). Restano invece invariate le sanzioni per il personale dirigente in attesa del rinnovo del contratto di riferimento (all.B).

Il nuovo Codice di Comportamento - che sostituisce, quindi, il previgente Codice di Comportamento, adottato con delibera CdA n. 547 del 23.02.2021 - è consultabile da chiunque sul sito istituzionale di ICE-Agenzia, sezione Amministrazione Trasparente e si suggerisce di pubblicarlo anche in Altri contenuti-Prevenzione della Corruzione. Tutti i dipendenti potranno, inoltre, consultarlo nella intranet, sezione Atti dell'Amministrazione – Comunicazioni di servizio 2023. Lo stesso è anche affisso nella bacheca all'ingresso della sede e il testo è reso disponibile anche in lingua inglese.

## 5.DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

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 2022 ha ottenuto la Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2015 per gli uffici della Sede, Milano e di tutte le sedi operative nel mondo ([certificato nr. 38152/19/S](#)).

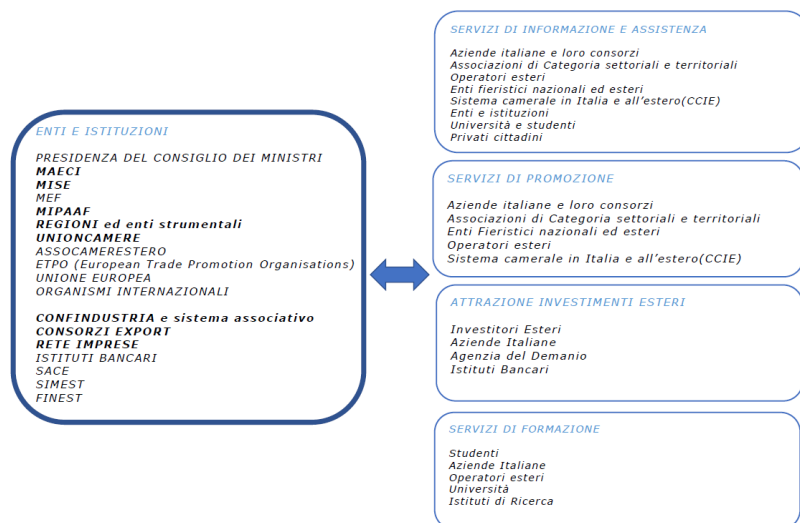
L'applicazione della norma garantisce che il processo di realizzazione dei servizi corrisponda a determinate specifiche e che tutte le relative fasi siano controllate, ripercorribili e verificabili, assicurando una maggiore affidabilità, efficienza interna e pronta risoluzione di eventuali disservizi.

## 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 2022-2024** 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. In particolare, si è fortemente apprezzata la

presenza di indicatori di impatto (outcome), che esprimono l'effetto atteso sui destinatari dei servizi dell'Agenzia, contribuendo ad agevolare la misurazione del valore pubblico creato.

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:

- del nuovo assetto organizzativo (Nuovo Statuto e Nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'ICE Agenzia, rispettivamente approvati con Delibere del Consiglio di Amministrazione n. 597/22 e n. 598/22 del 28 giugno 2022) diretto a potenziare le politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- del mutato contesto di riferimento, con particolare riguardo alle nuove modalità di lavoro agile.

Per quanto concerne infine il **Piano della performance (PIAO)**, si raccomanda di:

- limitare il ricorso ad indicatori impattati da fattori esogeni che possono compromettere la loro oggettiva misurazione;
- limitare al massimo quegli indicatori misurabili attraverso autocertificazione;
- rafforzare la nota metodologica allegata al Piano, prevedendo – laddove possibile – espliciti criteri e formule di calcolo per il monitoraggio e misurazione degli indicatori in esso presenti, per una maggiore trasparenza nei confronti degli stakeholders dell'ICE Agenzia.

Con riferimento, infine, all'integrazione tra **ciclo della performance e ciclo del bilancio**, si suggerisce di affinare alcuni degli indicatori comuni (v. sopra), in modo che i relativi target siano egualmente misurabili e corrispondenti.

IL DIRETTORE OIV ICE AGENZIA

Consigliere Stefano Glinianski