



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 2023**

**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. 1.0**

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" vigente per il Ciclo 2023 (delibera Cda 465/19 dell'8 marzo 2019);
2. il "PIAO 2023-2025" (delibera Cda 617/23 del 27 gennaio 2023);
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

## 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 . . . . . pag. 9

2.2 Performance individuale . . . . . pag. 9

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target . . . . . pag. 9

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale . . . . . pag. 10

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. 16

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER . . . . . pag. 17

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 2023 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025" 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. 617 del 27.01.2023).

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 4,2 (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 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 introdotta nel 2022 è stata accompagnata da una innovazione grafica delle schede, caratterizzate da una differente colorazione in base alla diversa natura degli indicatori

---

<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

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.

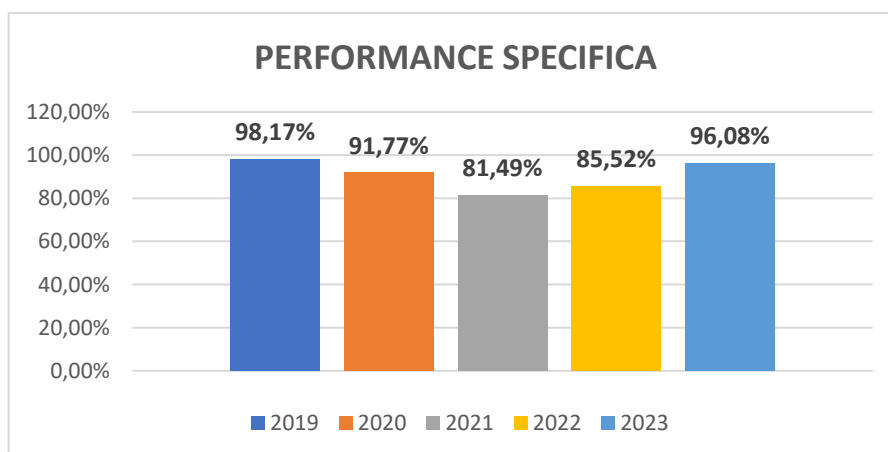
Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **“Misurazione della Performance ICE 2023”** inviato ai vertici ICE in data 8 aprile 2024, predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente, con la supervisione dello scrivente OIV, che confluirà nell’Allegato tecnico della Relazione sulla performance 2023 .

I risultati della **“Performance specifica” 2023** fanno riferimento alla misurazione di 4 indicatori dell’Obiettivo Specifico 01 (peso 60%) e 3 indicatori dell’Obiettivo Specifico 02 (peso 40%).

Il **grado percentuale** di raggiungimento dei due obiettivi specifici è risultato pari a **96,08%**, così composto: **56,08%** per l’Obiettivo specifico 01 e **40,00%** per l’Obiettivo specifico 02.

Di seguito una tabella riassuntiva e la rappresentazione grafica dei valori di performance specifica nel quinquennio 2019-2023:

	2019	2020	2021	2022	2023
PERFORMANCE SPECIFICA	98,17%	91,77%	81,49%	85,52%	96,08%



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 15%)

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

Si tratta quindi di una rilevazione, a garanzia della terzietà della 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".

Per il 2023 l'indicatore è risultato pari al **4,3** 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, anche i seguenti parametri:

- **Propensione all'utilizzo** pari a: **4,4** (il 94,7% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,3** (87,7% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **grado di visibilità** pari a: **4,2** (93% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);

Per i risultati di maggior dettaglio si rimanda al Report della società esterna, che verrà pubblicato in Amministrazione Trasparente, nella sezione Servizi erogati/servizi in rete dell'ICE Agenzia, come previsto dal Dlgs 150/2009, all'art. 19 bis comma 4.

### Indicatore di Outcome - obiettivo operativo "Grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al progetto Export Flying Desk "(peso 15%)

L'indicatore rileva il grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al Progetto Export Flying Desk. Tale progetto ha l'obiettivo di garantire il presidio stabile dell'ICE Agenzia sull'intero territorio italiano rafforzando il dialogo con le realtà istituzionali locali (Regioni, Camere di Commercio, Confindustria, centri esteri, Gruppo CdP, associazioni, consorzi, ecc.), ampliare l'interazione diretta con le aziende interessate ad avviare, o sviluppare, il proprio percorso di internazionalizzazione e migliorare la performance dell'ICE in termini di utenti assistiti e servizi gratuiti erogati.

Le domande poste nel questionario di rilevamento erano mirate ad ottenere una risposta su:

- livello di gradimento rispetto all'erogazione del servizio e alla consulenza ricevuta;
- livello di interesse per gli argomenti trattati;
- livello di concretezza del supporto all'export ricevuto;

- interesse dell'azienda a proseguire l'interazione con l'Agazia.

Per il 2023 l'indicatore è risultato pari al **4,7** 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 – obiettivo operativo “Tasso di Placement del Master CORCE”(n. di allievi inseriti nel mondo del lavoro) (peso 10%)**

L'indicatore fa riferimento ai risultati ottenuti dal Master in Commercio estero, istituito dal 1962, che mira a formare *export manager* da inserire nelle aziende italiane.

La rilevazione del dato di consuntivo avviene a 9 mesi dalla fine dei corsi tramite interviste, il placement è in linea con gli standard ASFOR.

Il target, definito in percentuale è pari a 80%. Il dato di consuntivo è risultato pari a **95%**.

Si riportano di seguito i risultati di alcuni indicatori 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 2023 trasmessa all'OIV il 06.02.2024 con prot. n. 14728/24, 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 **100%** su un target del 100%. 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%)**

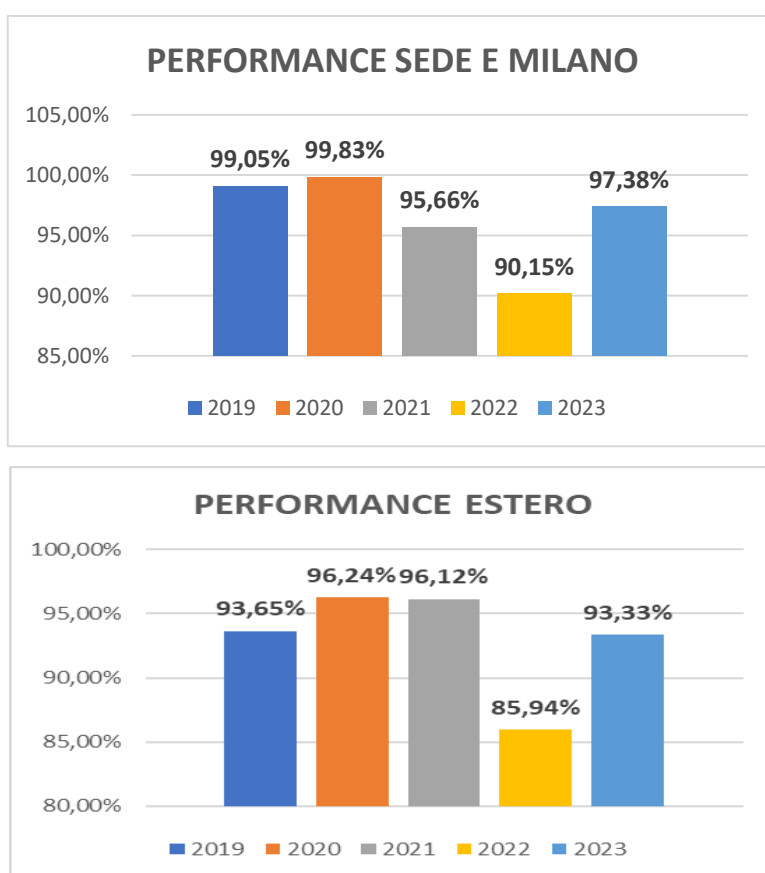
L'indicatore verifica la capacità dell'Ente di promuovere le pari opportunità.

Il dato di consuntivo è risultato pari a **36** incarichi assegnati al genere meno rappresentato come Responsabile e collaboratore all'estero, titolare di posizione organizzativa e di Export Flying Desk su un target di 4 (10%). Il grado di raggiungimento è pertanto risultato pari a **100%**.

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

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dagli uffici della Sede e Milano, per il 2023 si registra una performance organizzativa pari a **97,38%**, mentre per gli uffici della rete estera la performance è risultata pari a **93,33**.

Si riportano di seguito dei grafici del grado di raggiungimento degli obiettivi nell'ultimo quinquennio:



#### 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 2023 e, con la supervisione dello scrivente OIV e sulla base dei criteri definiti nella nota metodologica allegata al Piano della Performance 2023 ed in linea con il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ha predisposto il documento di **"Misurazione della performance ICE 2023"**, 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 2019-2023.

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, allegata al PIAO 2023-2025 e deliberata dal CdA dell'ICE Agenzia, contenente i criteri di misurazione di ciascun indicatore presente nel Piano.

Si precisa comunque 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.

## **2.2 Performance individuale**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia, prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi specifici ed operativi e gli obiettivi individualmente assegnati ai singoli dipendenti.

Si precisa che in vista del mutato assetto organizzativo disposto con il nuovo Statuto (Delibera Cda 597 del 28.06.2022) ed il ROF-Regolamento Organizzazione e Funzionamento (Delibera Cda n. 598 del 28.06.2022), a partire dalla seconda metà del 2023 l'Amministrazione ha avviato i lavori di adeguamento e aggiornamento del Sistema, lavori che si sono conclusi nel 2024 con l'adozione della delibera del Cda n. 678 del 29 febbraio 2024.

In via eccezionale, limitatamente al 2023, in considerazione dell'avvicendamento avvenuto in corso d'anno, ai 2 Direttori Generali (uscente e subentrante) sono stati assegnati dal Consiglio di

Amministrazione obiettivi individuali pro-quota, parametrati al periodo di servizio effettivamente prestato, non coincidenti con gli obiettivi specifici individuati nel Piano della performance, come avviene solitamente ogni anno.

- 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 2023 il processo di assegnazione<sup>2</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 già indicato, 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:

---

<sup>2</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 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%<sup>3</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 per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2023 per dirigenti e dipendenti, rispettivamente adottati con delibere n. 665 e n. 666 del 22.11.2023.

Gli accordi prevedono che la retribuzione di risultato e il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance, 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>3</sup> Delibera CdA n.541 del 27.01.2021

- **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%.

### 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.50 c.3 del CCNL 2019-2021, una maggiorazione pari al 30% del valore medio pro- capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente (punteggio totale della componente comportamenti superiore a 8). La maggiorazione del 30% verrà attribuita ad un numero massimo di dipendenti pari all'8% del personale valutato positivamente.

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, 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 dell'ICE.

#### Fasi e tempi del processo di valutazione finale 2023

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa 2 mesi (da fine gennaio ai primi di aprile). Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di valutazione individuale è stato già avviato ma non ancora concluso. Infatti, con l'ordine di servizio n. 4 del 12 aprile 2024 l'ICE Agenzia ha dato avvio al

processo di valutazione individuale per il 2023, che proseguirà con un incontro di calibrazione presieduto dal Direttore Generale, con tutti i Dirigenti valutatori e alla presenza dello scrivente OIV.

## 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 2023 nel PIAO 2023-2025 (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 2023 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);
- spesa promozionale (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 2023 (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 2023-2025 (adottato con Delibera del Cda n. 617 del 27.01.2023) è rappresentato il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023-2025. 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 alla prosecuzione delle modalità di "lavoro agile" (smart working), formalizzata con l'emanazione della Disciplina del lavoro agile in modalità ordinaria.

Inoltre il piano con particolare riferimento all'obiettivo specifico di "Contribuire alla performance strategica dell'ICE Agenzia" ha previsto un:

- rafforzamento della trasparenza dell'azione amministrativa per confluire poi nella "Piattaforma unica della trasparenza", un punto di accesso unificato, gestito dalla stessa Autorità Anticorruzione e basato sull'interconnessione con altre banche dati pubbliche, in grado di semplificare e rendere meno onerosa la pubblicazione dei dati, agevolando al contempo fruibilità e confrontabilità;
- rafforzamento della formazione con riguardo, tra gli altri, ai temi dell'etica, della professionalità e della responsabilità del pubblico dipendente;
- in continuità con i precedenti Piani dell'Agenzia, semplificazione e riorganizzazione delle procedure interne nell'ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi alle imprese, con l'adozione di misure specifiche.

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 attraverso una condivisione delle linee guida di aggiornamento della sezione (Comunicazione al Cda del 23.11.2022).

Inoltre, anche per il 2023 è stato realizzato il collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del Piano della Performance 2023-25 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 segnalazioni.

### 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 dallo scrivente OIV in data 19.07.2023, a seguito della convalida dei dati trasmessi tramite la nuova piattaforma ANAC (delibera 203 del 17 maggio 2023).

### Codice di comportamento

Per quanto riguarda il Codice di Comportamento dell'ICE-Agenzia, adottato in via definitiva con Delibera del CdA n. 613 del 27.01.2023 e tradotto anche in lingua inglese, è stato oggetto di monitoraggio per il controllo e la verifica dell'applicazione e della sua attuazione anche attraverso una formazione specifica e sensibilizzazione sui contenuti del codice. Inoltre, è stata inserita nel Codice una apposita procedura di rilevazione delle situazioni di conflitto di interessi.

### 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 (aggiornata a novembre 2020).

Attraverso la **Carta dei servizi**, 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 2023 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.

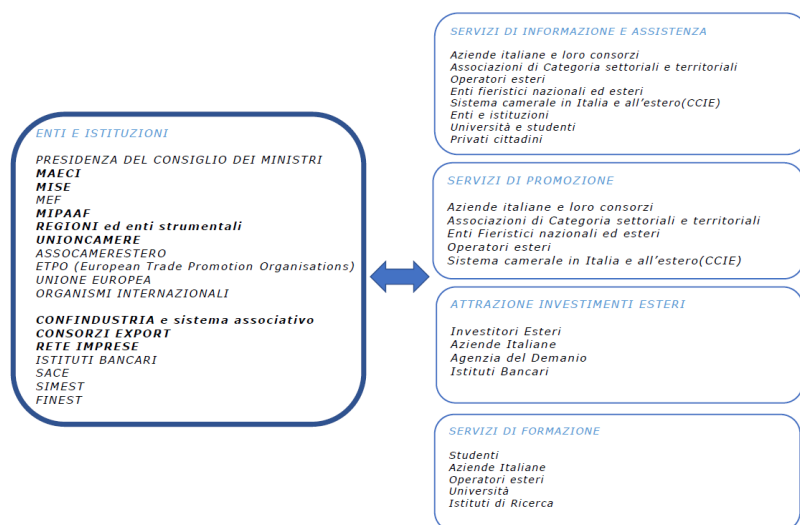


## 6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

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 2023-2025** attraverso una mappa degli stakeholder e dei contributors (in grassetto) collegati ai servizi erogati:

Mapa dei principali stakeholders / contributors



## 7. CONCLUSIONI

In conclusione, in considerazione di quanto esposto ed alla luce dell'indagine effettuata, lo scrivente OIV non può che esprimere un giudizio positivo 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 esprime un forte apprezzamento per il seguito dato alle raccomandazioni di cui alla precedente "Relazione sui sistemi" riguardo l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, dovuto al nuovo assetto organizzativo diretto a potenziare le politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Infatti, come sopra richiamato, nel secondo semestre 2023 l'ICE Agenzia ha avviato l'aggiornamento del Sistema che si è concluso nel 2024 con l'adozione della delibera del Cda n. 678 del 29.2.2024.

IL DIRETTORE OIV ICE AGENZIA

Consigliere Stefano Glinianski