



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 2025**

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

Cod. Fisc. / Part. Iva 12020391004

Certificate N. IT-38152/19/S

ISO 9001 / UNI EN ISO 9001:2015

Member of CISQ Federation



CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM
ISO 9001

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 vigente "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE"
2. il "PIAO 2025-2027" (delibera Cda 721/25 del 13 febbraio 2025);
3. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE";
4. Piano degli indicatori e dei risultati attesi (Allegato 4 al Bilancio 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, 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. 10

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance

organizzativa pag. 11

2.2 Performance individuale pag. 11

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target pag. 11

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale pag. 12

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance

Individuale pag. 13

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) pag. 15

2.4 Infrastruttura di supporto pag. 16

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. 16

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'

E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE pag. 17

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA' pag. 18

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER pag. 19

7. CONCLUSIONI pag. 20

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 2025 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027" 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. 721 del 13 febbraio 2025).

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%, che confermano 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/negoiazione¹.

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 degli 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.

Per quanto riguarda i 2 obiettivi specifici, nel primo 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, oltre all'adozione di misure per mantenere costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e alla promozione delle pari opportunità del personale ICE, sono previsti indicatori finalizzati a promuovere la razionalizzazione ed efficienza dei processi interni.

¹ 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

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.

Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **“Misurazione della Performance ICE 2025”**, predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente, con la supervisione dello scrivente OIV, che confluirà nell’Allegato tecnico della Relazione sulla performance 2025.

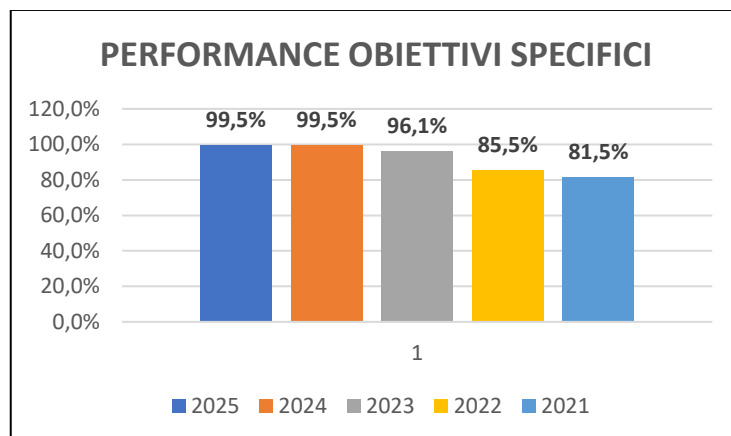
I risultati della **“Performance specifica” 2025** fanno riferimento alla misurazione di 5 indicatori dell’Obiettivo Specifico 01 (peso 60%) e 5 indicatori dell’Obiettivo Specifico 02 (peso 40%).

Il **grado percentuale** di raggiungimento dei due obiettivi specifici è risultato pari a **99,5%**, così composto: **59,5%** 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 2021-2025:

	2025	2024	2023	2022	2021
PERFORMANCE SPECIFICA	99,5%	99,5%	96,1%	85,5%	81,5%

Grafico 1



Risultati in dettaglio dei 5 indicatori dell’Obiettivo specifico 1:

“Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione”: Peso 60%

1. Indicatore specifico: "Ampliamento della base clienti/utenti ICE: n. di clienti/utenti di servizi di assistenza" (peso 10%)

Questo indicatore misura la capacità dell'ICE di ampliare il numero dei clienti/utenti fruitori dei servizi resi.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **14.200**.

Il dato di consuntivo per il 2025 è risultato pari a **13.870** utenti e clienti.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari a **97,7%**.

La fonte di rilevazione è il sistema informatico Cruscotto Direzionale, a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese.

2. Indicatore specifico: "Grado di raggiungimento della previsione di spesa promozionale elaborata in fase di Bilancio preventivo – in percentuale" (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura nel 2025 ed è espresso in milioni di euro.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **185 milioni di Euro**.

Il dato di consuntivo per il 2025 è risultato pari a **208 milioni di Euro**.

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

La fonte di rilevazione è Oracle a cura dell'Ufficio Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione.

3. Indicatore specifico: "Incremento delle aziende attive su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce rispetto all'anno precedente" (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE nel 2025 di aumentare il numero di aziende italiane attive (live per almeno un giorno dal 1/01/2025 al 31/12/2025).

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **8.630** aziende.

Il dato di consuntivo dell'indicatore per il 2025 è risultato pari a **8.906**.

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

La fonte del dato è di tipo informatico fornito dal partner marketplace e report a cura dell'Ufficio Servizi Integrati per l'Internazionalizzazione e la digitalizzazione.

4. Indicatore specifico: "Grado di soddisfazione e percezione di utilità economica dei servizi ICE da parte delle imprese utenti e clienti" (peso 10%)

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

L'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web.

L'indicatore è risultato pari al **4,2** su un target di **4,3** (scala da 1 a 5). Il grado di raggiungimento dell'indicatore è quindi pari al **97,7%**.

L'indagine sui servizi di assistenza, promozionali e di formazione ha rilevato anche i seguenti parametri:

- **utilizzo** pari a: **4,5** (91,4% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,4** (86,5% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **grado di visibilità** pari a: **4,2** (86% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto).

I risultati completi dell'indagine dovranno essere pubblicati sul sito dell'ICE Agenzia, a cura della Direzione Centrale Servizi alle Imprese, marketing e innovazione, come da disposizione di legge (art.19-bis comma 4. D.lgs. 150/2009).

5. Indicatore specifico: "Media aritmetica delle percentuali di realizzazione delle azioni operative prioritarie (cfr. scheda azioni)" (peso 20%)

L'indicatore misura lo stato di attuazione delle seguenti **cinque azioni operative**. La misurazione, data dalla media aritmetica delle singole azioni, è risultata pari a **111,4%** e di conseguenza il target pari a **≥80%** è stato raggiunto.

Azioni operative in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente	Ufficio referente	Fonte	Baseline/ consuntivo 2024	Target 2025	2025	2025
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	Servizi integrati per internazion. e digitalizzaz.	Report su base dati piattaforme di riferimento	22	24	28	116,7%
Numero investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	Attrazione Investimenti	Report a cura dell'Ufficio referente	11	8	12	150%
Numero di accordi vigenti con la GDO	Servizi integrati per internazion. e digitalizzaz.	Report a cura dell'Ufficio referente	54	52	53	101,9%
Fatturato da servizi a pagamento (in mln di euro)	Contabilità, bilancio e controllo di gestione	Report (Oracle) a cura dell'Ufficio referente	1,683	1,640*	1,932	117,8%
Numero di servizi a pagamento	Assistenza imprese e procurement internaz.	Report (Cruscotto Direzionale) a cura dell'Ufficio referente	890	950	1109	116,7%

*revisione budget 2025 del CdA (29 settembre 2025)

Risultati dei 5 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 e semplificazione”. 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.

- 1. 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): percentuale di misure adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC” (peso 10%)**

Questo indicatore specifico 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.

Per la misurazione dell'indicatore si è tenuto conto di quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2025 trasmessa all'OIV il 2 febbraio 2026 con prot. n. 13395/26, 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%**.

- 2. Indicatore specifico: “Promuovere le pari opportunità: numero posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati all'estero – quota percentuale”(peso 10%)**

L'indicatore verifica la capacità dell'Ente di promuovere le pari opportunità, attraverso la misurazione della quota percentuale degli incarichi assegnati all'estero (responsabili, collaboratori, direttori di ufficio, assegnazioni brevi) al genere meno rappresentato. Nel calcolo vengono considerate le sole posizioni all'estero per le quali siano state presentate candidature da parte di entrambi i generi. L'indicatore è stato raggiunto al **100%** tenuto conto che il risultato è stato pari al **61,1%** rispetto al target di **≥42%**.

Il dato è rilevato tramite reportistica a cura dell'Ufficio Risorse Umane.

- 3. Indicatore specifico: “Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità: grado di attuazione del Piano annuale del SGQ- quota percentuale ”(peso 5%)**

L'indicatore misura il grado di attuazione del Piano annuale SGQ sulla base dei parametri e delle azioni indicate nel cronoprogramma con esplicitazione delle attività nei documenti di Stato Avanzamento Lavori (SAL).

Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** rispetto al target di **100%**.

Il dato è rilevato tramite reportistica fornita dalla Direzione Centrale Amministrazione – Nucleo SGQ.

4. Indicatore specifico: "Migliorare i processi interni: progettazione e sviluppo del processo promozionale sulla nuova piattaforma CRM in chiave di semplificazione, snellimento e trasparenza delle procedure"(peso 5%)

Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** rispetto al target di **100%**.

L'indicatore è rilevato dalla Direzione Centrale servizi alle imprese, marketing e innovazione, sulla base del piano di fattibilità del progetto esecutivo secondo i tempi dettati dal GANTT e dai SAL.

5. Indicatore specifico: "Migliorare i processi interni: tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali" (peso 10%)

L'indicatore è legato all'efficiamento dei processi di spesa e ne misura l'indice di tempestività dei pagamenti verso i fornitori dell'ICE, in linea con le recenti indicazioni in materia fornite dalla Ragioneria generale dello Stato e dalla Funzione Pubblica (circolare MEF n.1 del 3.1.2024).

Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** avendo l'ICE provveduto a pagare tempestivamente i propri debiti vs fornitori (16,62 giorni di anticipo rispetto alla scadenza dei pagamenti di norma fissato in 30 gg).

Il dato è rilevato tramite la piattaforma crediti commerciali del MEF (portale Area RGS) a cura dell'Ufficio Contabilità, bilancio e controllo di gestione.

Sintesi e rappresentazione dei risultati della "Performance organizzativa"

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dagli uffici della Sede e Milano, per il 2025 si registra una performance organizzativa pari a **99,7%**, mentre per gli uffici della rete estera la performance è risultata pari a **97,3%**.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei risultati della performance degli uffici della Sede, di Milano e degli uffici esteri nel quinquennio 2021-2025:

	2025	2024	2023	2022	2021
Performance SEDE e MILANO	99,7%	99,5%	97,4%	90,2%	95,7%
Performance ESTERO	97,3%	95,8%	93,3%	85,9%	96,1%

I grafici che seguono rappresentano rispettivamente la serie storica della Performance della Sede e dell'Ufficio di Milano, nonché degli Uffici della rete estera degli ultimi 5 anni:

Grafico 2

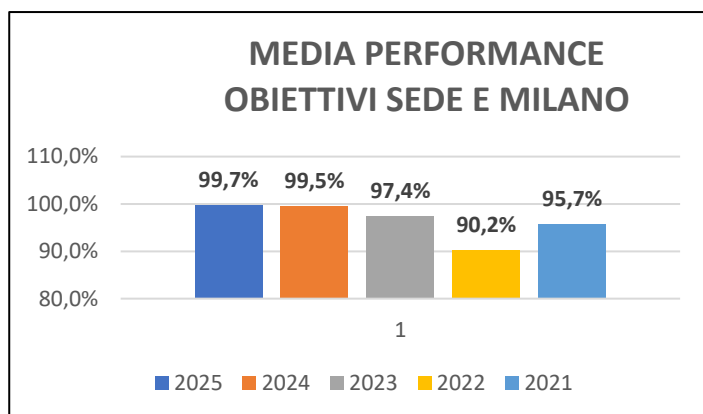
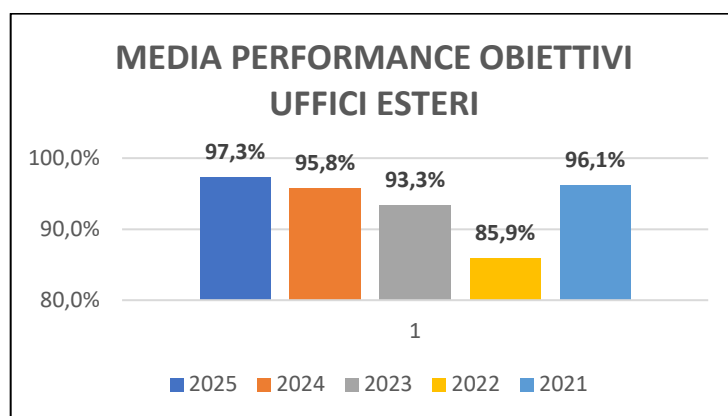


Grafico 3



2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Struttura Tecnica Permanente, ha svolto una attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell’Agenzia (Sede, Milano ed estero), acquisendo i dati di consuntivo per l’anno 2025.

Con la supervisione dello scrivente OIV, sulla base dei criteri definiti nella nota metodologica allegata al Piano della Performance 2025 ed in linea con il vigente “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, ha predisposto il documento di **“Misurazione della performance ICE 2025”**. **Il documento** è corredato da grafici e tabelle di sintesi che illustrano gli andamenti della performance specifica e organizzativa del quinquennio 2021-2025.

Per ciascun Ufficio sono riportati i seguenti dati:

- 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.

Sono stati invece esposti in tabelle dedicate, i dati relativi al:

- il Responsabile dell'ufficio, le risorse economiche istituzionali e promozionali, nonché le risorse umane per la Sede e Milano ed estero.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in linea con le direttive della Funzione Pubblica, è definita nel Sistema di misurazione e valutazione, declinata nel Piano di performance e rafforzata dalla presenza di una Nota Metodologica, allegata al PIAO 2025-2027 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 vigente 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.

In linea con il 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), gli obiettivi individuali sono assegnati nel modo seguente:

- Per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti e assegnati, su proposta del Presidente, dal Consiglio di Amministrazione in stretto collegamento con gli obiettivi specifici dell'ICE Agenzia;
- Per i Direttori Centrali, nonché per i dirigenti degli Uffici di staff e per i dipendenti della Direzione Generale l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale;
- Per gli altri Dirigenti di seconda fascia l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dai rispettivi Direttori Centrali;
- Per i Responsabili degli uffici della rete estera e per i dipendenti della rete estera in uffici diretti da un responsabile, l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Centrale Rete Estera;

- Per i responsabili degli uffici della rete estera in Paesi in cui è presente un Dirigente coordinatore l'assegnazione degli obiettivi viene effettuata dal Coordinatore, d'intesa con il Direttore centrale rete estera;
- Per i componenti della Struttura Tecnica Permanente l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dall'OIV;
- Per tutti gli altri dipendenti l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

Per l'anno 2025 il processo di assegnazione² è stato portato a compimento (Ordine di Servizio n. 2 del 21 febbraio 2025).

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.

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 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:

² 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** (sia direttori centrali che dirigenti di seconda fascia) sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- **i funzionari**, responsabili di uffici all'estero, sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- **gli altri funzionari**, anche titolari di Posizione Organizzativa, sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sui comportamenti;
- **i ruoli operativi** (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 40% sulla componente obiettivi e per il 60% sulla componente comportamenti.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto concerne il grado di condivisione all'interno dell'ICE 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 2025 per dirigenti e dipendenti, rispettivamente adottati con delibere n. 739 e n. 738 del 28.07.2025.

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 restante personale**.

Dirigenti

Per i Dirigenti la retribuzione di risultato **viene erogata in misura proporzionale** al grado di performance individuale raggiunto.

- **Maggiorazione del Premio**

Ai sensi del comma 2, art. 19 del CCNL Funzioni Centrali 2019/2021, ai dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate, in base al vigente sistema di valutazione, è attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato del 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale.

La quota massima di dirigenti ai quali attribuire il valore maggiorato è stabilita nel 10% degli aventi diritto all'erogazione della retribuzione di risultato.

Qualora tale percentuale non restituisse un numero intero, viene applicato un arrotondamento per eccesso, se il primo decimale è superiore a 5.

In caso di parità di punteggio, prioritariamente, viene considerata la media più elevata delle valutazioni del triennio precedente conseguite dai dirigenti ex aequo, in caso di ulteriore

parità, si considerano in subordine, il punteggio maggiore nell'anno precedente, andando a ritroso fino a dirimere la questione dell'ex aequo.

Non hanno diritto all'erogazione della premialità i dirigenti in servizio presso la rete estera e quelli che hanno prestato servizio effettivo in Italia per un periodo inferiore a 40 giorni nell'anno di riferimento.

- **Incarichi ad Interim**

Relativamente agli incarichi ad interim e con riferimento all'art. 26 del CCNL 2019/2021 Funzioni Centrali in base 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:

- valutazione fino al punteggio di 90,99 - viene riconosciuta una percentuale del 25%;
- valutazione dal punteggio di 91,00 a 100 viene riconosciuta una percentuale del 30% elevata al 40% nel caso in cui l'incarico di sostituzione sia riferito a sede ubicata in comune diverso da quello ove ha sede l'incarico principale.

Tale integrazione non verrà riconosciuta nel caso in cui gli obiettivi relativi all'incarico ad interim siano conseguiti in misura inferiore al 65%.

Circa il 37% del fondo viene destinato alla retribuzione di risultato, nel rispetto delle previsioni contrattuali.

Dipendenti

Ai sensi dell'art. 33, comma 2, lett. a) e b), del CCNL del comparto Funzioni Centrali 2022/2024, la quota del fondo viene rispettivamente destinata:

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

Con riferimento alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, si considera la performance dell'unità organizzativa cui il dipendente è assegnato, mentre con riferimento alla misurazione e valutazione della performance individuale, si considera la scheda individuale del dipendente, come attualmente definita dallo stesso sistema di misurazione e valutazione.

Ai sensi, poi, di quanto disposto dall'art. 78 del CCNL 2016/2018, ai soli dipendenti che avranno conseguito le valutazioni di performance individuali più elevate viene attribuita una maggiorazione pari al 30% del valore medio pro-capite dei premi del personale valutato positivamente.

A tal fine, viene calcolato come personale valutato positivamente, tutto il personale che accede al

premio, il cui punteggio totale della componente comportamento sia superiore a 12.

La maggiorazione del 30% viene attribuita ad un numero massimo di dipendenti pari al 10% del personale valutato positivamente.

In caso di ex aequo si tiene conto della media della performance dei tre anni precedenti, anche non consecutivi. In situazione di ulteriore parità, è data la precedenza al dipendente con la valutazione maggiore nell'anno precedente, andando a ritroso fino a dirimere la questione dell'ex aequo.

A seguito della conclusione del processo di valutazione e misurazione degli obiettivi conseguiti, la premialità è erogata proporzionalmente al punteggio complessivamente ottenuto all'esito della valutazione.

Non hanno diritto alla erogazione della 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 della performance individuale, abbiano conseguito nel corso del periodo valutativo un punteggio totale della componente comportamenti pari o inferiore a 12.

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 OIV³ presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, 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, cessate - insieme a tutte quelle previste in ICE, in data 31.12.2023 a seguito del mutato assetto organizzativo. A

³ Lo scrivente OIV ha previsto per i componenti della STP dell'ICE una formazione specifica in materia di misurazione e valutazione della performance, che viene svolta ogni anno mediante la partecipazione a corsi di aggiornamento, alcuni dei quali - a fronte di un superamento di un esame finale - forniscono crediti formativi per il mantenimento di iscrizione all'elenco OIV

tutt'oggi le posizioni organizzative non sono state riassegnate, nonostante l'accordo 2025 le preveda e ne abbia stanziato le risorse.

Fasi e tempi del processo di valutazione finale 2025

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa due mesi (da fine gennaio alla fine di marzo).

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 23 marzo 2026 l'ICE Agenzia ha dato avvio al processo di valutazione individuale per il 2025, che proseguirà con un incontro di calibrazione presieduto dal Direttore Generale, con tutti i Dirigenti valutatori e alla presenza dello scrivente OIV.

A valle dell'incontro di calibrazione i valutatori avvieranno i colloqui con i valutati per analizzare i risultati conseguiti, evidenziare i punti di forza e criticità e individuare possibili azioni di sviluppo che potranno essere inserite nel Sistema informatico SVP.

Al termine di questa fase, il Comitato di programmazione della Performance con la consulenza dell'OIV, verificherà le valutazioni per assicurarne la conformità al vigente Sistema e il rispetto dei criteri di selettività e uniformità della metodologia dei giudizi espressi.

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 sia 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, oltre che il sistema di CRM in uso a tutta la struttura, sistemi di gestione contabile quale ERP-Oracle.

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 2025 nel PIAO 2025-2027 (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 2025 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 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.

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 2025 (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 2025-2027 è rappresentato il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-2027, già adottato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n.720/25 del 30/01/2025

La sezione persegue obiettivi di **trasparenza e semplificazione** per rafforzare l'efficacia amministrativa di **ICE-Agenzia** in un'ottica di prevenzione e sostenibilità.

Il piano è orientato al miglioramento continuo e prevede:

- **12 "misure specifiche"** (più miglioramenti a due misure generali e una misura di formazione).
- Lo **sviluppo della metodologia per la gestione e la prevenzione del rischio corruttivo**, in sinergia con il Sistema di Gestione della Qualità. I risultati sono riassunti nel *Catalogo dei processi e degli eventi rischiosi*.
- La sezione "**Pianificazione degli interventi per la riduzione del rischio**" che dettaglia le misure specifiche, incluse fasi, tempi, responsabilità e indicatori di monitoraggio.
- Gli **obblighi di trasparenza** riepilogati nella *Tabella ANAC obblighi di pubblicazione*, con l'indicazione degli Uffici responsabili per l'aggiornamento.
- **Corsi di formazione obbligatori** su anticorruzione e l'applicazione del nuovo Codice dei contratti pubblici.

La sezione e i relativi allegati risultano pubblicati nel Portale Amministrazione Trasparente di ICE-Agenzia.

Tutti i Dirigenti (Sede, Milano, Rete estera) e i Responsabili degli Uffici esteri (come Referenti) sono tenuti ad assicurare l'attuazione delle misure e a collaborare con il Responsabile della Prevenzione

della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). L'intero personale è chiamato a partecipare alla gestione del rischio, a osservare le misure anticorruzione e a segnalare illeciti o conflitti di interessi. La normativa (L. 190/2012 e D. Lgs. 33/2013) prevede specifiche responsabilità e sanzioni in caso di inadempienza.

Inoltre, anche per il 2025 è stato realizzato il collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del Piano della Performance 2025-27 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)".

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 1.07.2025 a seguito della convalida dei dati trasmessi tramite la piattaforma ANAC dedicata (delibera ANAC n. 192 del 7.5.2025). A tal proposito si fa presente che sul portale unico della trasparenza di Anac ad ottobre del 2025, l'ICE ha conseguito la conformità del 100% su tutte le sezioni oggetto del monitoraggio, come si evince dal seguente link che segue <https://put.anticorruzione.it/amministrazione/687f7c6f16d7342acc9fb888/controlli-rilievi>

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 febbraio 2026).

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 – il cui rispetto è monitorato anche attraverso il Sistema di Gestione della Qualità - definiscono i canali di comunicazione, i tempi standard di risposta, gli orari di presidio, gli obblighi di riservatezza, la trasparenza delle procedure, la gestione dei reclami, il monitoraggio e la rilevazione della soddisfazione del cliente.

L'ICE Agenzia ha attivato anche un Servizio Clienti, assicurato dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico URP (urp@ice.it), attraverso cui le aziende possono ottenere informazioni sui servizi offerti e accedere all'assistenza all'export.mercati esteri.

Il Sistema di Gestione per la Qualità

Dal 2013 l'Agenzia ICE adotta un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) conforme allo standard UNI EN ISO 9001:2015, focalizzato sulle aspettative delle parti interessate e basato su un modello organizzativo strutturato per processi.

La UNI EN ISO 9001:2015 si caratterizza per il forte orientamento ai fabbisogni e alle aspettative dei clienti (aziende, committenti istituzionali e non), funzionale ad un miglioramento qualitativo continuo.

L'applicazione dello standard all'attività istituzionale dell'Agenzia rende il processo di erogazione di tutti i suoi servizi controllato, ripercorribile e verificabile, assicurando affidabilità, efficienza interna e rapida risoluzione di eventuali disservizi.

Nel 2025 è stata rinnovata la certificazione multisito del SGQ, dopo una verifica che ha interessato l'intera struttura di Roma, Milano e Rete estera. Gli audit di terza parte, condotti dall'organismo di certificazione Rina Services Spa, si sono conclusi con esito positivo.

Sinteticamente, le attività svolte dal Nucleo SGQ nel 2025 hanno riguardato:

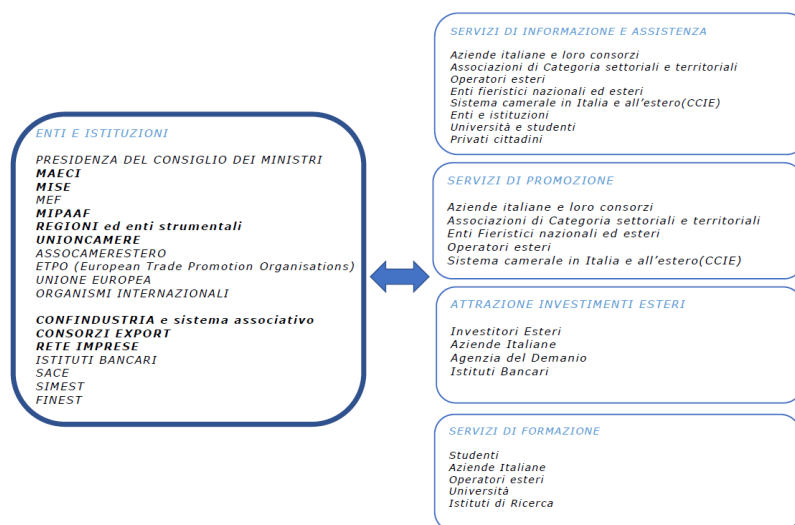
- la sistematica revisione delle attività mappate dai macroprocessi – questi ultimi adeguati al nuovo assetto operativo definito dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento - e l'identificazione dei rischi ISO associati;
- l'aggiornamento di 26 documenti del Sistema (tra manuali e procedure operative);
- l'organizzazione del Riesame della Direzione e la presentazione del Rapporto sullo Stato del Sistema;
- lo svolgimento di 43 audit interni - 19 verifiche di processi svolti dagli uffici della Sede e 24 verifiche sugli uffici della Rete Estera - per monitorare la corretta applicazione, l'efficacia e la conformità alla norma ISO del Sistema, nonché la consapevolezza del personale sulla Politica della Qualità.

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 2025-2027** attraverso una mappa degli stakeholder e dei contributors (in grassetto) collegati ai servizi erogati:

Mappa dei principali stakeholders / contributors



A tale proposito, sulla scorta degli elementi utili acquisiti in occasione della missione esplorativa svolta a Chicago al Vinitaly ad ottobre 2024, lo scrivente OIV ha avviato, nel corso del 2025, anche all'ICE un progetto di **valutazione partecipativa**, già sperimentato all'AICS e che è risultato particolarmente utile.

Si tratta di un progetto cd "pilota", che ha riguardato in questa prima fase, gli USA e più precisamente gli uffici di New York, Miami e Los Angeles, ed ha avuto ad oggetto la materia della contrattualistica e come tale tematica impatta sulla macchina organizzativa dell'ICE Agenzia.

Al termine della missione in USA, lo scrivente OIV ha presentato ai vertici dell'ICE (Presidente, CdA e Direttore Generale) la relazione finale della missione nei 3 uffici, contenente l'elaborazione dei dati raccolti (questionari sottoposti agli stakeholder esterni ed interni), da cui trarre spunti, riflessioni e suggerimenti per migliorare la performance organizzativa degli uffici dell'ICE Agenzia.

Al momento della redazione del presente documento l'OIV è impegnato nel proseguo dell'attività di "valutazione partecipativa" che riguarda l'area del Centro America in particolare il Messico.

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.

Nell'ambito del progetto di valutazione partecipativa negli USA, riguardo alla problematica riscontrata della difficile applicazione della normativa italiana in materia di contratti negli Stati Uniti,

si auspica, così come già suggerito, che l'ICE - Agenzia, si avvalga, ove legittimamente ammissibile, di soluzioni organizzative interne funzionali ad una semplificazione delle procedure.

Più in generale - considerate la trasversalità soggettiva delle problematiche affrontate e la necessità che una loro soluzione è avvertita anche da altri interlocutori istituzionali, così come emerso nel corso degli incontri avuti dallo scrivente presso i Consolati e gli Istituti Italiani di Cultura - si conferma il suggerimento all' ICE - Agenzia di interloquire, nell'ottica di una collaborazione istituzionale tra amministrazioni, con i vertici del MAECI, perché possano individuarsi soluzioni condivise e trasversali nell'interesse comune di una azione amministrativa che coniughi trasparenza, efficacia ed efficienza.

Lo scrivente OIV, come già espresso nel parere vincolante favorevole al citato Sistema, rinnova il suggerimento che, già a partire dal prossimo aggiornamento, si possa continuare nel cammino intrapreso verso un miglioramento continuo del Sistema stesso, mediante l'integrazione, anche in via sperimentale, di specifiche forme di valutazione individuali - quali la **valutazione del superiore gerarchico e quella fra pari**, promosse recentemente dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

A tali metodologie oramai diffuse in dottrina e applicate in alcune amministrazioni, si potrebbe aggiungere quella dell'autovalutazione, prendendo spunto e facendo evolvere la scheda di sintesi attività, già introdotta in maniera strutturale in ICE, allo scopo di consentire una adeguata partecipazione dei valutati al processo di valutazione.

Con la combinazione di tutti i metodi sopra indicati, ivi incluso quello della valutazione partecipativa, già avviato in ICE, si avvierebbe un percorso virtuoso verso la **valutazione a 360 gradi**.

IL DIRETTORE OIV ICE AGENZIA

Consigliere Stefano Glinianski