



**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 2012**

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

Delibera Civit n. 23/2013

Data: Maggio 2013

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il
supporto della Struttura Tecnica Permanente (STP)**

1. PRESENTAZIONE

Il decreto legge n. 98 del 6 luglio 2011, convertito con modificazioni dalla Legge 111 del 15 luglio 2011, ha soppresso l'Istituto nazionale per il Commercio Estero, trasferendone le competenze al Ministero per lo sviluppo economico. Successivamente il decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con legge 22 dicembre 2011 n. 214, ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Nel corso del 2012 l'ICE ha operato in regime di gestione transitoria per le attività di liquidazione dell'ex Istituto e di trasferimento di funzioni e competenze alla nuova Agenzia, operativa a partire dal 1° gennaio del 2013.

Facendo fronte alle inevitabili problematiche organizzative e procedurali l'ICE ha anche ottemperato alle disposizioni di legge in materia di programmazione e misurazione della performance, adeguando alla realtà operativa i documenti richiesti dal D.Lgs 150/2009 ed adottati dal Consiglio di Amministrazione dell'ex Istituto:

1. il “Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE”, adottato dal CdA dell'ex ICE con delibera n. 303 del 21 dicembre 2010;
2. il “Piano triennale della performance dell'ex ICE” adottato dal CdA dell'ex ICE con delibera n. 28 del 24 febbraio 2011”, cioè il documento programmatico per il triennio 2011-2013, dove sono esplicitati gli obiettivi strategici dell'Istituto ed i piani operativi di tutte le unità organizzative dell'Ente (Sede, Italia ed estero);
3. il “Piano della performance per l'anno 2012”, adottato in regime di gestione transitoria dal Dirigente Delegato dell'ex ICE;
4. il “Programma triennale per la trasparenza”, adottato dal CdA dell'ex ICE con delibera n. 40 del 24 febbraio 2011, che prevede la realizzazione entro il triennio 2011-2013 di una serie di interventi diretti a favorire una maggiore trasparenza e diffusione della conoscenza di regole e procedure operative;
5. il documento “Gli Standard Qualitativi dei Servizi”, approvato con Delibera del CdA dell'ex ICE n. 36 del 24 febbraio 2011, che definisce contenuti, modalità e tempi di erogazione dei servizi resi e individua gli indicatori per la misurazione di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.

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 per il rinnovamento del sostegno pubblico alla internazionalizzazione che la nuova Agenzia è chiamata a intensificare e concretizzare.

Il loro valore, quindi, rimane tale anche a seguito dell'avvenuta soppressione dell'Ente, quale indispensabile strumento di programmazione, misurazione e valutazione per le nuove sfide alle quali è chiamata la nuova Agenzia ICE.

La presente relazione è stata redatta dall'OIV dell'ICE-Agenzia per la promozione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (Direttore OIV Dr.ssa Emanuela De Martino) in collaborazione con il Prof. Marco Ricceri e il Prof. Fabio Monteduro, rispettivamente Presidente e componente esterno dell'OIV ex-ICE e con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (Dr. Marco Bulf e dr.ssa Elena Giannini).

INDICE

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

2.4 Infrastruttura di supporto

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

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

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

9. ALLEGATI

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Come accennato in premessa, a seguito della soppressione dell'ex ICE ed in attesa della piena operatività dell'Agenzia, è stata comunque portata avanti, in regime di gestione transitoria e sotto la direzione di un Dirigente Delegato, una consistente attività, di natura promozionale, di formazione e di assistenza alle aziende.

L'ICE, pur nell'impossibilità di adottare un nuovo Piano della Performance relativo al triennio 2012-2014, ha comunque ottemperato alle disposizioni normative in materia di programmazione e misurazione della performance, redigendo il "Piano della performance" che, per l'anno 2012, sostituisce la corrispondente programmazione del Piano triennale 2011-2013 e conclude l'attività programmatica dell'ex ICE.

Nonostante le difficoltà derivanti dal mutato scenario di riferimento istituzionale, per la definizione della programmazione per l'anno 2012 è stata mantenuta la strategia delineata dal Piano triennale, in una logica di miglioramento delle performance rispetto all'anno precedente e di un maggiore sforzo ed impegno su alcune attività considerate preminenti rispetto ad altre.

L'analisi effettuata sul "Piano di performance 2012" e sulle conseguenti schede di assegnazione/valutazione degli obiettivi ha evidenziato una generale chiarezza degli obiettivi stessi, sia di quelli strategici che di quelli operativi, sia a livello organizzativo che individuale.

Con riferimento al requisito della presenza di indicatori di outcome e di output, va rilevato che nel Piano della performance dell'ex ICE per il 2012, su un totale di 12 indicatori relativi alla dimensione strategica, risultano presenti 2 di outcome e 3 di output (pari al 41% del totale).

Pertanto la presenza di indicatori di outcome appare consistente e ben bilanciata rispetto al complesso degli indicatori previsti. Inoltre, si riscontra la sostanziale copertura degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009.

Più in dettaglio i due indicatori di outcome sono stati:

1. Il numero dei nuovi clienti. Tale indicatore misura il numero dei nuovi clienti che si avvalgono dei servizi dell'ICE. Esso può essere considerato una proxy dell'outcome e dell'efficacia dei servizi dal momento che servizi efficaci attraggono nuovi clienti. Inoltre è un indicatore che misura l'outcome dell'attività di comunicazione dell'ente. Questo indicatore è stato regolarmente rilevato sia per l'annualità 2011 (1.253 nuovi clienti raggiunti da attività di comunicazione diverse dal sito) che per il 2012 (1.149 nuovi clienti, con un decremento rispetto all'anno precedente causato dalla soppressione dell'Istituto).

1. Il tasso di placement dei corsi di formazione. Questo indicatore misura la percentuale dei partecipanti alle iniziative di formazione dell'Istituto che, a 9 mesi dalla conclusione del percorso, trovano una collocazione lavorativa. È pertanto una misura dell'outcome della formazione. Questo indicatore è stato regolarmente rilevato sia per l'annualità 2011 (90%) che per il 2012 (82%).

Rispetto al precedente Piano della performance non è stato confermato l'indicatore di outcome relativo alla percentuale dei clienti che dichiarano che i servizi erogati dall'ente sono stati effettivamente utili ai fini dell'attuazione delle proprie strategie di internazionalizzazione. Tale indicatore avrebbe misurato con buona approssimazione l'outcome delle attività dell'Istituto, andando a verificare se i servizi resi sono stati efficaci per i destinatari degli stessi. Ma a causa della soppressione dell'ICE, non è stato possibile procedere alla sua misurazione così come era stato preventivato.

Nel corso del 2012 è stata comunque realizzata una indagine telefonica che ha riguardato circa 500 aziende fruitrici di oltre 700 servizi da parte degli uffici della rete estera; da tale indagine è risultato un indice di soddisfazione pari a 3,47, in una scala di valori compresa tra 1 e 5.

I tre indicatori di output sono stati:

1. Numero di visite al sito istituzionale; 2. Numero di aziende raggiunte da attività di comunicazione (diverse dal sito istituzionale); 3. Numero di utenti/clienti.

I primi due indicatori misurano l'output dell'attività di comunicazione dell'ICE e sono stati rilevati per entrambe le annualità 2011 e 2012. Nel 2012, a fronte del decremento del numero delle visite al sito rispetto al 2011, l'ICE ha intensificato la propria azione di comunicazione coinvolgendo, in maniera più capillare, un maggior numero di aziende rispetto all'anno precedente.

Il terzo indicatore misura invece l'output dell'attività di erogazione di servizi, sia a titolo gratuito che a pagamento, di promozione, informazione, orientamento, consulenza e formazione. A causa della soppressione dell'Istituto, nel 2012 è stato rilevato un significativo decremento dell'utenza e della clientela rispetto all'annualità precedente.

Si evidenzia comunque che tutti gli indicatori e i target previsti dal piano di performance (153 nel 2012 rispetto ai 225 previsti nel Piano performance 2011-2013) sono stati oggetto di una specifica attività di monitoraggio e reporting.

Dalle risultanze di tale particolareggiata analisi, risulta che:

- tutti gli obiettivi e gli indicatori del Piano, inclusi quelli di output e di outcome, sono stati fissati secondo logiche tali da determinare, in correlazione con le risorse umane ed economiche a disposizione di ciascun Ufficio operativo, un significativo miglioramento del livello quali-quantitativo dei servizi offerti;
- in generale gli obiettivi formulati nel Piano della performance hanno rispettato i requisiti metodologici specificati dall'art. 5 del Dlgs 150/2009
- i legami tra obiettivi indicatori e target sono molto ben esplicitati dal momento che per ogni obiettivo risulta sempre espresso almeno un indicatore e per ogni indicatore il relativo target;
- la coerenza degli indicatori rispetto alla natura degli obiettivi appare sostanzialmente buona;
- tutti gli obiettivi soddisfano il requisito della specificità e della misurabilità in termini concreti e chiari;

- la maggior parte dei target è stata fissata tenendo conto del trend registrato dal relativo indicatore nel triennio precedente. Il target appare sempre migliorativo. In alcuni casi, il trend è migliorativo in termini assoluti, in altri il miglioramento è “relativo” e, cioè, si calcola il miglioramento tenendo conto del rapporto tra valore dell’indicatore e valore delle risorse disponibili per raggiungere l’obiettivo;
- la presenza significativa – tra gli obiettivi strategici – di obiettivi/indicatori di outcome e customer satisfaction è certamente coerente con il requisito della “rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività;
- come già rilevato nella “Relazione” dello scorso anno, anche nel Piano della Performance 2012 non risulta uno stretto collegamento tra gli obiettivi ivi riportati e le azioni previste nel Programma triennale della trasparenza e l’integrità. Si tratta di una criticità che dovrà essere superata con l’integrazione dei due documenti (Piano della performance e Programma trasparenza) da parte della nuova Agenzia ICE, in modo da rafforzare l’efficacia e l’enforcement di entrambi.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Struttura Tecnica Permanente ha effettuato una attività di monitoraggio e audit sulla rilevazione dei dati trasmessi da ciascuna unità organizzativa. Da tale analisi è risultato che la modalità di misurazione degli obiettivi e degli indicatori fissati nel Piano della performance è apparsa notevolmente migliorata in quanto la rilevazione automatizzata dei dati è risultata più consistente rispetto a quella cartacea.

A seguito dell’attività di monitoraggio e audit dell’OIV tramite la Struttura Tecnica Permanente è risultato che rispetto al totale degli indicatori definiti nel Piano della performance 2011 (225 indicatori, di cui validati 182), il Piano della performance 2012 ha previsto 153 indicatori, tutti validati.

Per il complesso dei 153 indicatori presi in considerazione, 78 indicatori (51%) sono stati rilevati mediante un supporto elettronico, mentre 75 indicatori (49%) si avvalgono di una rilevazione mediante supporto cartaceo. Come accennato in precedenza, la percentuale di rilevazione con sistemi informatizzati è risultata notevolmente superiore rispetto all’anno precedente (51% nel 2012 rispetto al 15,1% nel 2011).

In base alle risultanze della misurazione delle performance relativamente al livello di raggiungimento dei target 2012, emergono alcuni profili che meritano attenzione.

In particolare:

- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi strategici è stato del 96,41% con un decremento rispetto al raggiungimento degli stessi target nel 2011 (98,53%);
- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi operativi degli uffici della Sede è stato del 99,32%, con un incremento rispetto al dato di consuntivo per l’anno 2011 (98,84%);
- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi operativi degli uffici della Rete Italia è stato del 94,67%, con un sensibile incremento rispetto al dato del 2011 pari a 83,72%;

- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi operativi degli uffici della Rete estera è stato del 91,48%, con un aumento rispetto al dato dell'anno precedente pari a 88,09%.

L'elevato livello medio di raggiungimento dei target da un lato è certamente interpretabile come effetto del notevole impegno profuso dall'Istituto anche in un contesto fortemente critico dovuto alla sua soppressione e ricostituzione nella nuova veste giuridica di Agenzia; dall'altro suggerisce la possibilità di definire target maggiormente sfidanti per la pianificazione delle attività che dovrà svolgere l'Agenzia, con particolare attenzione ad alcune specifiche aree.

Per concludere, nonostante l'intervenuta soppressione dell'Istituto e a seguito della gestione transitoria dell'ex ICE, si può senz'altro asserire che, attraverso una metodologia avanzata e condivisa dalla struttura, è stato messo a punto uno strumento tecnico di programmazione, misurazione e valutazione, straordinariamente utile per gli organi di governo e di direzione della risorta Agenzia ICE.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definita nel Sistema di misurazione e valutazione e declinata nel Piano di performance, è risultata adeguata e funzionale alle esigenze dell'Istituto.

Si confermano le considerazioni espresse nell'ambito della "Relazione dell'OIV" per l'anno 2011, relativamente ai principali vantaggi individuati nella implementazione della metodologia, che sono stati:

- Il collegamento sistematico della dimensione strategica con quella operativa,
- Il collegamento sistematico tra la misurazione della performance a livello di ente nel suo complesso, di unità organizzative e di singoli individui,
- la esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e di target precisi,
- la messa a punto di qualificati ed avanzati sistemi di reportistica. Infatti l'ex Istituto ha realizzato ed implementato un ottimo sistema di reporting direzionale (cruscotto) che si basa su una serie di applicativi specifici. Inoltre ha messo a regime uno specifico sistema per la valutazione delle prestazioni individuali (SVP).
- l'OIV ha sistematizzato uno schema di report standard, in modo da omogeneizzare le modalità di rilevazione dei dati rilevati con strumenti non informatizzati; nel report sono indicate le evidenze a supporto dei dati, anche al fine di rendere possibile un audit del dato stesso.

Le maggiori criticità sono state invece strettamente correlate alle difficoltà di ordine economico, procedurale e operativo, derivanti dalla soppressione dell'Istituto e al conseguente regime di gestione transitoria. Ciò, pur consentendo la puntuale applicazione del Sistema, ha limitato in parte la definizione di target sfidanti, soprattutto laddove non si era in grado di delineare un orizzonte programmatico di carattere pluriennale.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ex ICE utilizzato per l'anno 2012 è quello adottato dal CdA dell'ex ICE con delibera n. 303 del 21.12.2010.

Tale sistema prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e gli obiettivi individualmente assegnati ai singoli dipendenti secondo i seguenti criteri generali:

- per i ruoli direttivi (Dirigenti e Professionisti), nonché per i Responsabili rete estera, la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale;
- per i ruoli gestionali (Responsabili Posizione Organizzativa in sede o in Italia) la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.;
- per i ruoli operativi (dipendenti sede, Italia ed estero), la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi, sentiti i ruoli gestionali se presenti;
- per i dipendenti rete estera in uffici diretti da un responsabile, la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale, sentito il responsabile.

Sulla base del vigente Sistema di valutazione, due sono le categorie di valutatori:

- il Direttore Generale che assegna gli obiettivi ai ruoli direttivi (Dirigenti, Responsabili di rete estera, Professionisti, Dipendenti della rete estera in servizio presso un ufficio retto da un responsabile);
- i Dirigenti e il Coordinatore PAG, che assegnano gli obiettivi ai ruoli gestionali (incaricati di posizioni organizzative) e ai ruoli operativi (il restante personale).

Il processo di assegnazione si è concluso positivamente, mediante la redazione delle schede di assegnazione di ciascun valutato. Tali schede sono processate da un workflow informatizzato (SVP – Sistema Valutazione Personale) che 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 dati di misurazione dell'attività sono stati rilevati dalla Struttura Tecnica Permanente, secondo la procedura accennata in precedenza: l'OIV ha messo a punto uno schema di report standard, in modo da omogeneizzare le modalità di rilevazione dei dati rilevati con strumenti non informatizzati; nel report sono indicate le evidenze a supporto dei dati, anche al fine di rendere possibile un audit del dato stesso.

Nel report ciascuna unità operativa ha rilevato per ogni indicatore il dato consuntivo per l'anno 2012, eventuali dettagli relativi alla composizione del dato, per una sua migliore comprensione, e le fonti da cui il dato è stato ricavato per consentire una attività di verifica sul consuntivo comunicato.

La Struttura Tecnica Permanente nel mese di marzo del corrente anno ha predisposto il documento di “Misurazione della Performance ICE 2012”, nel quale sono riportati i dati di misurazione pervenuti e la conseguente quantificazione per ciascun indicatore del livello di raggiungimento del relativo target.

E' previsto dal Sistema di valutazione che tale livello di raggiungimento sia riportato nella scheda individuale di ciascun valutato per gli obiettivi di propria competenza. La scheda prevede la valutazione delle due componenti: obiettivi e comportamenti.

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

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

- i ruoli direttivi (Dirigenti e Professionisti) sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera, Responsabili Posizione Organizzativa in sede e in Italia) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, rete Italia e rete Estera) sono valutati:
- per il Livello C per il 40% sulla componente obiettivi e per il 60% sui comportamenti;
- per il Livello B per il 30% sulla componente obiettivi e per il 70% sui comportamenti;
- per il Livello A per il 10% sulla componente obiettivi e per il 90% sui comportamenti.

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 considerano significative le risultanze della contrattazione integrativa portata a termine in data 11.05.2012, con la sottoscrizione Amministrazione/OO.SS, delle ipotesi di accordo per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2011 e 2012 per i Dirigenti, i Professionisti e il personale delle Aree professionali A, B e C e personale ex art. 15 della legge 88/89.

Tali ipotesi di accordo prevedono, tra l'altro, che il trattamento integrativo per il miglioramento dei servizi ed il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance summenzionato.

Inoltre garantiscono l'erogazione differenziata della premialità attraverso la compilazione di una graduatoria delle valutazioni individuali, distinta tra dirigenti, professionisti e personale operativo, e la sua suddivisione in 5 range di merito.

Per quanto riguarda i Dirigenti, la retribuzione di risultato sarà erogata sulla base dei seguenti range:

- In caso di punteggio compreso tra 91 e 100 verrà corrisposta al 100%;
- In caso di punteggio compreso tra 81 e 90,99 verrà corrisposta al 90%;
- In caso di punteggio tra 71 e 80,99 verrà corrisposta all'85%;

- In caso di punteggio tra 61 e 70,99 verrà corrisposta all'80%;
- In caso di punteggio inferiore a 61 verrà corrisposta la retribuzione di risultato in misura proporzionale (es. 60 = 60%, 59 = 59 %, etc.).

Per quanto riguarda i Dipendenti, la premialità sarà erogata sulla base dei seguenti range:

- In caso di punteggio compreso tra 100 e 91,00 verranno corrisposti al 100%;
- In caso di punteggio compreso tra 90,99 e 79,00 verranno corrisposti al 95%;
- In caso di punteggio tra 78,99 e 63,00 verranno corrisposti all'90%;
- In caso di punteggio tra 62,99 e 45 verranno corrisposti all'80%;
- In caso di punteggio inferiore a 45 verranno corrisposti in misura proporzionale (es. 44,99 = 44,99%)

Sulla base dei criteri sopra menzionati, è già stata effettuata per l'anno 2012 la valutazione di tutto il personale dirigente e non dirigente delle unità organizzative della Sede, della rete Italia e della rete estera.

La procedura di valutazione della performance individuale si è conclusa lo scorso mese di aprile con la compilazione delle schede di valutazione generate dall'applicativo SVP (Sistema Valutazione Personale), controfirmate dai dirigenti e dipendenti valutati per presa visione.

Al momento si è in attesa di ricevere i dati relativi ai punteggi attribuiti a ciascun valutato, in modo da compilare la graduatoria, distinta tra personale dirigente e dipendente, ai sensi dell'art. 19 c.1 del Decreto legislativo 150/2009.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il processo di funzionamento del Sistema è stato caratterizzato da un'ampia partecipazione di tutti i soggetti interessati ed è stato svolto con il supporto operativo e di consulenza dell'OIV.

L'OIV, nell'ambito di propria competenza, nel corso del 2012 ha operato in stretta sintonia con i vertici della costituenda Agenzia (Dirigente delegato per la gestione transitoria) e d'intesa con l'OIV del MISE con il quale ha costituito un tavolo tecnico in materia di pianificazione, misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali.

La Struttura Tecnica Permanente ha svolto, tra gli altri suoi compiti, un ruolo di raccordo tra tutti i soggetti implicati nel processo di lavoro.

2.4 Infrastruttura di supporto

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

In particolare l'ex Istituto ha elaborato ed adottato uno specifico strumento definito "cruscotto direzionale", sistema di Business Intelligence che intercetta i dati alimentati da altri sistemi

gestionali relativi alle principali attività istituzionali e li trasforma in informazioni organizzate per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

L'ICE, inoltre, 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.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione messo in atto dall'ex ICE ha prodotto risultati particolarmente significativi in chiave di programmazione strategica della nuova Agenzia per il 2013 e gli anni seguenti.

Nonostante le condizioni critiche in cui ha operato l'ex ICE, anche nel 2012 l'intera struttura ha portato avanti la propria attività secondo le logiche di miglioramento della performance che sono ormai connaturate nel modus operandi di tutto il personale.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Relativamente all'esercizio 2012, come per il 2011, non è stato possibile rappresentare un confronto con il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio". Si ribadisce infatti che l'ICE ha operato nel corso del 2012 in regime di gestione transitoria.

In ogni caso, nonostante le gravosissime difficoltà operative, ma anche e soprattutto giuridico-amministrative derivanti dalla legge di soppressione e da quella di costituzione della nuova Agenzia ICE, nel corso dell'esercizio del 2012, pur con i limitati concessi nel periodo di gestione transitoria, l'ICE ha messo in atto una serie di interventi volti al contenimento della spesa, come quello della razionalizzazione della rete ICE all'estero e in Italia.

Il collegamento di tali interventi volti al contenimento della spesa con il Piano della performance è stato realizzato mediante la previsione nel Piano stesso di indicatori quali, ad esempio, la "riduzione dei tempi/semplificazione delle procedure amministrativo-contabili" od il "contenimento dei costi dell'IT (Information Technology) nella gestione transitoria ex ICE".

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Nel Piano di performance sono stati inseriti obiettivi specifici volti ulteriormente a soddisfare l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (programmazione performance e programmazione economico-finanziaria).

Anche per la programmazione della performance dell'anno 2012 si è dovuto procedere sulla base dell'assegnazione provvisoria di budget alle varie unità organizzative. Pertanto le risorse previsionali istituzionali per l'annualità 2012 sono state stimate sulla base dell'assegnazione provvisoria (dodicesimi di speso da ciascun ufficio nell'anno precedente) del budget dell'anno, ai sensi dell'art. 16 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'ex ICE.

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

Per quanto riguarda il Programma triennale 2011-2013 per la trasparenza e l'integrità (adottato dal CdA dell'ex Istituto con la delibera n. 40 del 24 febbraio 2011), nel 2012 è proseguito il processo di attuazione degli interventi diretti a favorire una maggiore trasparenza e diffusione della conoscenza di regole e procedure operative.

Dietro il coordinamento del "Responsabile per la trasparenza e l'integrità", conferito al Direttore del Dipartimento Servizi alle imprese, il Gruppo di Lavoro Trasparenza, formato da funzionari dell'Istituto in base alle specifiche competenze richieste dalla tipologia dell'incarico, ha affrontato unitamente le problematiche inerenti la realizzazione delle iniziative in materia di trasparenza.

In particolare, nonostante la situazione venutasi a creare a seguito della soppressione, l'ex ICE ha provveduto a:

- dare applicazione agli adempimenti previsti dall'art. 18 della L. 134/2012, in materia di pubblicizzazione di tutti i compensi, erogazioni e pagamenti superiori agli € 1.000,00; sono state date disposizioni al Dipartimento Amministrazione, Finanza e Controllo e all'Area Sistemi Informativi di fornire agli Uffici dell'Agenzia ICE le necessarie istruzioni per soddisfare gli obblighi di legge in materia di amministrazione digitale;
- ultimare la raccolta di tutti i documenti richiesti dalla Bussola della Trasparenza, anche se non sono state ancora apportate modifiche al sito istituzionale, in attesa dell'applicazione delle nuove disposizioni (chiusura della rubrica Trasparenza e Valutazione " e inserimento nuova rubrica "Amministrazione Trasparente");
- aggiornare la sezione "Trasparenza, valutazione e merito" sul sito istituzionale, secondo le disposizioni della Delibera 105/2010 della CIVIT;
- attivare l'Albo dei beneficiari (DPR 118/2000);
- aggiornare i dati e i documenti contenuti nella sezione "Trasparenza e valutazione" del sito ICE www.ice.gov.it, pubblicati secondo quanto previsto dal Manuale della trasparenza e relativi allegati, dal D.Lgs 150/2009 e dal D.Lgs 82/2005, come modificato dal D.Lgs 235/2010.

Tutti le azioni sopra citate saranno tenute nella debita considerazione in vista dell'adozione del Programma triennale per la trasparenza della nuova Agenzia ICE, al fine di garantire un adeguato livello di trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

Per quanto riguarda il documento degli "Standard Qualitativi dei Servizi", approvato con Delibera del CdA dell'ex ICE n. 36 del 24 febbraio 2011, si fa presente che nel corso del 2012 è stato completato il monitoraggio dei dati, così come previsto dalle Delibere CIVIT 88/2010 e 3/2012.

A tal fine ci si è avvalsi del cruscotto direzionale, dei dati reperibili sul sito web, su promonet, di schede excel per rilevazione reclami e delle verifiche realizzate in ambito SGQ, con il contributo delle Aree e dei Dipartimenti interessati.

Sulla base dei criterio di analisi relativo alle 4 dimensioni di qualità effettiva (Accessibilità, Tempestività, Trasparenza e Efficacia) sono state sottoposti a monitoraggio sia i servizi di assistenza e consulenza che quelli di Promozione e di Formazione.

Per i primi si è intervenuti innalzando i target, in quanto tutti i dati del 2012, anche i più negativi, sono rientrati ampiamente nei limiti di accettabilità preventivati.

Per quanto riguarda la dimensione “Trasparenza” si è deciso di introdurre un monitoraggio più puntuale da parte dell’Area Sviluppo Servizi sulle comunicazioni ai clienti da parte degli Uffici.

Per la dimensione “efficacia” è stato inserito un nuovo indicatore di soddisfazione della clientela e contestualmente avviato il processo di indagine campionaria su aziende beneficiarie dei servizi, tramite un apposito gruppo di lavoro - coordinato dall’Area Sviluppo Servizi - che ha operato con lo strumento dell’intervista telefonica sulla base di un questionario pre-definito.

Per maggiore omogeneità dei dati e per una più chiara rappresentazione degli stessi si è deciso di presentare tutti gli obiettivi con formule di calcolo adeguate a tale scopo.

Per le altre tipologie di servizi le strutture competenti hanno deciso di mantenere sostanzialmente inalterati i target del 2012, in considerazione della critica situazione legata alla soppressione dell’ente e dell’imminente riordino complessivo dell’organizzazione.

Con la piena operatività dell’Agenzia ICE, anche a seguito della prevista adozione del nuovo “Catalogo dei Servizi” che ridefinisce i contenuti dei singoli servizi e delle rispettive tariffe, dovranno essere di conseguenza aggiornati gli Standard Qualitativi dei Servizi, in conformità alle direttive della CIVIT.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L’OIV ha incontrato gli stakeholder dell’Istituto in fase di collaborazione alla predisposizione del Piano della performance 2011-2013, mentre la situazione successivamente intervenuta non ha consentito ulteriori incontri .

Per la definizione del Piano della performance per l’anno 2012, l’ex ICE ha comunque recepito le osservazioni e le proposte raccolte in occasione degli “Stati generali del commercio estero” che hanno avuto luogo a Roma al termine del 2011.

In questa occasione, oltre a manifestare una generale contrarietà per il provvedimento di chiusura, gli operatori hanno formulato suggerimenti che hanno costituito un prezioso riferimento per individuare una nuova e più dinamica strategia di intervento a supporto dell’export italiano.

Non è stato neanche possibile, in quanto in regime di gestione provvisoria, organizzare la giornata della trasparenza, quale ulteriore occasione di confronto con i fruitori dei propri servizi.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA’ DI MONITORAGGIO DELL’OIV

Nell’ambito delle attività previste dall’art. 14 comma 4 lettera a) del Dlgs 150/2009, l’OIV ha svolto l’attività di monitoraggio sugli uffici competenti per le seguenti attività:

- pianificazione strategica per il 2012;

- analisi tecnica dei sistemi di misurazione, con particolare riferimento alle modalità di rilevazione degli indicatori,
- stato dell'arte del sistema di valutazione delle performance, con particolare riferimento alla procedura di assegnazione degli obiettivi individuali;
- assolvimento degli obblighi di trasparenza di cui al Dlgs 150/2009 e al livello di attuazione delle iniziative previste all'interno del Programma della trasparenza;
- stato dell'arte degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Istituto
- verifica diretta su tutti gli indicatori e target previsti nel Piano di Performance. Ai fini di rendere possibile un audit mirato sui dati forniti l'OIV ha definito uno standard di "report consuntivo con evidenze" al fine di omogeneizzare le modalità e i criteri di rilevazione dei dati e di rendere più semplice ed efficace il processo di verifica della correttezza e veridicità dei dati forniti.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Le vicende legislative intervenute con la soppressione e la successione creazione dell'Agenzia non hanno consentito di concretizzare compiutamente le proposte di miglioramento formulate dallo scrivente OIV nella relazione redatta ad aprile del 2012.

Tali proposte, che di seguito si reiterano, si augura che siano raccolte dall'Agenzia che dall'ex ICE eredita il patrimonio di competenze, conoscenze e professionalità.

Si tratta di:

- esplicitare maggiormente il collegamento funzionale tra il Piano della performance e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità, il Piano degli indicatori di bilancio e gli Standard di qualità dei servizi;
- operare nel senso di rendere i target più ambiziosi, tenendo conto dei consuntivi realizzati dall'Ex ICE negli anni precedenti e delle risorse effettivamente disponibili;
- ampliare e rendere più sistematico il coinvolgimento degli stakeholder;
- completare il processo di ampliamento della base degli indicatori oggetto di rilevazione informatizzata, riducendo il più possibile il numero di quelli rilevati attraverso il supporto cartacea.

Il Direttore OIV

Agenzia per la promozione e

l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Dr.ssa Emanuela De Martino



9. ALLEGATI

Allegato 1: Monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente;

Allegato 3: Monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente

Allegato 2: Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso – impossibilità di compilazione.

Si fa presente che il Cda dell'Agenzia ha approvato con propria delibera una fase di start up di 3 mesi a decorrere dal 01.01.2013, per consentire all'Agenzia stessa di portare a termine tutti gli adempimenti finalizzati alla completa operatività del nuovo assetto organizzativo prevista quindi per il 1 aprile corrente anno. Di conseguenza sono attualmente in fase di redazione i documenti relativi al ciclo della performance a seguito dell'approvazione dei quali avverrà l'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali.