



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 2016**

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

Delibera Civit n. 23/2013

Data: 16 Maggio 2017

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

1. PRESENTAZIONE

L'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, istituita con decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con legge 22 dicembre 2011 n. 214, ha ottemperato alle disposizioni di legge in materia di programmazione e misurazione della performance, adottando i documenti richiesti dal D.Lgs 150/2009:

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE";
2. il "Piano triennale della performance 2016-2018";
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità";
4. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE".

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

La presente relazione è stata redatta dall'OIV dell'ICE-Agenzia per la promozione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (Direttore OIV Dr.ssa Emanuela De Martino) con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (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 RISPETTO 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 strategica e organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel 2016 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2016-2018", documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi strategici dell'Agenzia ed i piani operativi di tutti gli uffici (sede, Milano ed estero).

L'analisi effettuata sul Piano 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, su un totale di **14** indicatori relativi alla dimensione strategica, ne risultano presenti **5**. Più in dettaglio i 5 indicatori di outcome sono:

- Percentuale di nuovi clienti sul totale. 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. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al **53%** su un target **40%**.
- Il tasso di placement dei corsi di formazione. Questo indicatore misura la percentuale dei partecipanti alle iniziative di formazione dell'Agenzia che, a 9 mesi dalla conclusione del percorso, trovano una collocazione lavorativa. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a **90%** su un target **85%**.
- Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane. Questo indicatore misura il grado di soddisfazione delle iniziative di promozione. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al **4,27** su un target di **4,3** (scala da 1 a 5).
- Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane. Questo indicatore misura il grado di soddisfazione sui servizi di assistenza resi dall'ICE Agenzia. L'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a **4,14** su un target di **4,1** (scala da 1 a 5).
- Numero di accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud. Questo indicatore misura l'effettiva realizzazione di accordi/contratti andati a buon fine tra imprese italiane e controparti estere. La rilevazione, curata dal Coordinamento made in Italy, si è basata sulla somministrazione di un apposito form alle aziende partecipanti agli eventi del Piano export sud ed un successivo monitoraggio delle stesse "a freddo". Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a **429** su un target di **100** definito dalla DGAI del Ministero dello Sviluppo economico.

Sono presenti altresì indicatori che realizzano la connessione operativa con la programmazione economica finanziaria e precisamente:

1. Numero di enti/aziende assistite per favorire l'attrazione degli investimenti esteri.
2. Corrispettivi da rete nazionale ed estera

Il primo indicatore misura l'output dell'attività di assistenza. Il grado di raggiungimento è pari a **111** su un target di 80.

Il secondo indicatore misura l'attività di erogazione dei servizi di assistenza a pagamento svolta dall'ICE Agenzia. Il grado di raggiungimento è risultato pari al **87,3%** in quanto a fronte di un target di **€ 4.270.000** i ricavi derivanti dalla vendita dei servizi sono risultati di **€ 3.729.223**.

Si evidenzia che tutti gli indicatori e i target previsti dal piano di performance sono stati oggetto di una specifica attività di monitoraggio e reportistica.

Dalle risultanze di tale particolareggiata analisi, risulta che:

- 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;
- 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 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;
- la quasi totalità dei target degli indicatori strategici sono stati fissati in una logica di miglioramento in termini assoluti nel triennio di riferimento;

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

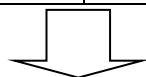
Si riporta dal documento "Misurazione della Performance dell'ICE-Agenzia per il 2016", redatto dalla Struttura Tecnica Permanente, la rappresentazione della performance organizzativa.

*Per quanto riguarda la Sede, l'ufficio di Milano e gli uffici all'estero il **grado di raggiungimento degli indicatori operativi** relativi all'obiettivo strategico 01 è pari a **93,78%** mentre per quelli relativi all'obiettivo strategico 02, assegnati solo alla Sede e Milano, è pari al **100%**.*

*Da tali risultati, **ponderati rispetto al peso di ciascuno degli obiettivi strategici** (70% il primo obiettivo e 30% il secondo), deriva il "**risultato di performance organizzativa dell'ICE Agenzia**" (vedi tabella A sottostante), pari a **95,64%**, rappresentativo del raggiungimento degli obiettivi fissati per la soddisfazione dei bisogni delle imprese italiane assistite.*

Tabella A

Performance degli obiettivi/indicatori operativi di tutti gli uffici Sede, Milano ed estero correlati agli Obiettivi Strategici (0-100%)	
OBIETTIVO STRATEGICO 1	OBIETTIVO STRATEGICO 2
Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia	Semplificare i processi di lavoro, garantendo la trasparenza e l'economicità dell'azione amministrativa
93,78%	100,00%
Performance ponderata rispetto al peso degli obiettivi strategici	
OBIETTIVO STRATEGICO 1 PESO 70%	OBIETTIVO STRATEGICO 2 PESO 30%
65,64%	30,00%



Performance organizzativa dell'ICE AGENZIA nel 2016
95,64%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2014	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2015	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2016
94,77%	92,82%	95,64%

Si osserva che tale risultato dà senz'altro conto dell'impegno messo in atto dall'Agenzia per innalzare la soglia minima del raggiungimento dei target specifici e di quello complessivo di performance, raccogliendo così in buona parte le indicazioni contenute nelle precedenti Relazioni OIV.

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, risulta adeguata e funzionale alle esigenze dell'Agenzia.

Di seguito sono indicati gli aspetti maggiormente qualificanti dell'intero processo della performance:

- il collegamento della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- il collegamento tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica-finanziaria realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- la gestione del ciclo della performance attraverso una piattaforma informatica.

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 è stato adottato dal CdA con delibera n. 140 del 28.11.2013 ed è stato aggiornato con delibera n. 359 del 28.04.2016.

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 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 2016 il processo di assegnazione si è concluso positivamente. 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

La Struttura Tecnica Permanente ha predisposto il documento di "Misurazione della Performance ICE 2016" (comunicazione n. 122 del 9.05.17), nel quale sono riportati i dati di misurazione 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 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.

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 con la sottoscrizione Amministrazione/OO.SS delle Ipotesi di accordo per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2016.

Tali ipotesi di accordo prevedono, tra l'altro, che il premio di produttività sia collegato al Sistema di misurazione e valutazione della Performance summenzionato, come previsto dalle norme di riferimento.

Inoltre garantiscono l'erogazione differenziata della premialità attraverso la compilazione di una graduatoria delle valutazioni individuali, distinta tra dirigenti e personale operativo.

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

Per quanto riguarda i Dipendenti, la premialità viene 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 al 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.

La procedura di valutazione della performance individuale al momento della redazione della presente relazione è stata avviata e non si è ancora conclusa.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il processo è stato caratterizzato da un'ampia partecipazione di tutti i soggetti interessati ed è stato svolto con il supporto consulenziale dell'OIV e si è sviluppato in un arco temporale di circa 2 mesi e mezzo.

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

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 si avvale di 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 organizza in reportistica di sintesi e di dettaglio con informazioni 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.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione messo in atto ha prodotto risultati significativi in chiave di programmazione della strategia da perseguire/affinare nel triennio successivo, pur permanendo alcune criticità per le quali si rimanda al paragrafo 8.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Relativamente all'esercizio 2016 è stato possibile rappresentare un collegamento tra il "Piano della performance" e il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" come specificato nei paragrafi 2.1.1 e 2.1.3

Si sottolinea inoltre che nel Piano della Performance 2016 sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Per la programmazione della performance dell'anno 2016 l'Agenzia ha proceduto sulla base dell'assegnazione provvisoria di budget alle varie unità organizzative. In sede di misurazione della performance, si è operato sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2016.

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

Il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con delibera CdA n.333/16 del 26.02.2016 e sono stati assolti i relativi obblighi di pubblicazione.

5.DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

Il documento relativo agli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE" è stato adottato con delibera CdA. 166 del 25.03.2014 ed è tutt'ora in vigore.

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.

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 per le seguenti attività:

- pianificazione strategica per il 2016;
- analisi tecnica dei sistemi di misurazione;
- stato dell'arte del sistema di valutazione delle performance;

- assolvimento degli obblighi normativi di prevenzione della corruzione, di trasparenza ed integrità e controllo del livello di attuazione delle iniziative previste all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione;
- stato dell'arte degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Agenzia;
- verifica su indicatori e target del Piano di Performance.

In quest'ambito si è ritenuto opportuno, in particolare, prendere in analisi i seguenti indicatori, riproposti dall'anno precedente e attinenti all'attività strategica:

- "Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema CRM (Custom Relationship Management)". È emerso che la realizzazione del progetto CRM, data la sua complessità, è suddivisa in varie fasi che prendono l'avvio nel 2015 e si concludono, in previsione, a marzo 2018.
- "Definizione e adozione di una politica di comunicazione dell'Ente". Dal documento inviato dall'Ufficio di supporto per la comunicazione risulta in particolare la realizzazione di:
 - un piano *digital* operativo per l'attivazione dei canali *social* e del *blog*;
 - un *account* Twitter ITA istituzionale;
 - un piano editoriale che tiene conto delle esigenze di comunicazione attraverso i social delle principali manifestazioni organizzate dall'Agenzia;
 - una mappatura degli account Twitter e delle pagine Facebook riferibili all'ICE, nonché degli account Twitter degli stakeholder dell'Agenzia.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Lo scrivente OIV giudica positiva la metodologia adottata dall'Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema.

In particolare rileva:

- l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence;
- la creazione di schede di rilevazione dei risultati che consentono una lettura immediata ed esaustiva dei dati di consuntivo;
- l'utilizzo di un efficiente sistema informatizzato (SVP) che agevola il processo di valutazione individuale in tutte le sue fasi, sia in termini temporali che di redazione delle singole schede, e consente l'elaborazione dei dati complessivi con la possibilità di redigere report di controllo e per elaborazioni statistiche.

Positivo l'avvio nel 2016 del processo di misurazione infrannuale, sollecitato peraltro dallo scrivente OIV nei precedenti documenti, che costituisce un valido riferimento per la programmazione a venire.

Si riassumono di seguito le proposte di miglioramento che lo scrivente ritiene di maggiore importanza:

- dalla lettura dei risultati della performance organizzativa di cui al documento di "Misurazione della performance dell'ICE Agenzia per il 2016" emerge ancora un grado di raggiungimento effettivo dei target superiore al 100% per quasi tutti gli uffici della sede e Milano. Se ne ricava la necessità di una analisi più attenta e dettagliata per l'individuazione di obiettivi e fissazione dei relativi target, prendendo anche in maggior considerazione i consuntivi dell'anno precedente nonché i dati del monitoraggio infrannuale utili ad una programmazione più aderente alle risultanze di performance;

- la progettazione di ulteriori interventi formativi e informativi in materia di performance rivolti a tutto il personale, sia dipendente che dirigente;
- l'aggiornamento degli standard di qualità.

Si ritiene inoltre degno di particolare evidenza quanto rilevato dalla Struttura Tecnica nel documento di misurazione:

*"Da quest'anno nella scheda è stata inserita anche la fonte dichiarata dagli stessi uffici per la rilevazione del dato di consuntivo. Ciò ha consentito di evidenziare **una non omogeneità delle fonti di rilevazione**, dovuta anche all'utilizzo di strumenti propri di ciascun ufficio, non condivisi e non centralizzati.*

In particolare per alcuni uffici all'estero si segnala la mancata registrazione in tutto o in parte dei dati di consuntivo negli applicativi informatici dedicati (es. registrazione dei servizi gratuiti su file interni all'ufficio anziché su Sinfoweb come da procedura ordinaria, o informazioni prodotte non registrate attraverso gli applicativi in uso sulla Intranet).

Tali comportamenti, in alcuni casi dovuti a ragioni oggettive, generano comunque una mancata condivisione delle informazioni, con il rischio di un impoverimento del patrimonio informativo dell'Agenzia e possibili riflessi sul prossimo avvio del CRM.

Per affrontare tale problematica si suggerisce che la "nota metodologica", redatta annualmente dall'Ufficio Pianificazione a seguito dell'approvazione del Piano della Performance, contenga anche disposizioni cogenti in merito al corretto utilizzo degli applicativi informatici e delle procedure previste per la registrazione e la rilevazione dei dati e venga estesa anche agli uffici della Sede e all'ufficio di Milano".

9. ALLEGATI

Il documento, completo degli allegati, è reperibile in Amministrazione Trasparente e nel Portale della Performance della Funzione Pubblica.



Il Direttore OIV

Dr.ssa Emanuela De Martino