



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 2018**

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

Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

Data: 20 maggio 2019 prot.n. 16

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto del Responsabile 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 2018-2020";
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2018-2020", 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. Mario Fiorentino) con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (Responsabile 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 2018 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2018-2020", 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 **9** indicatori relativi alla dimensione strategica, ne risultano presenti **5**. Più in dettaglio i 5 indicatori di outcome sono:

- **Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano.**

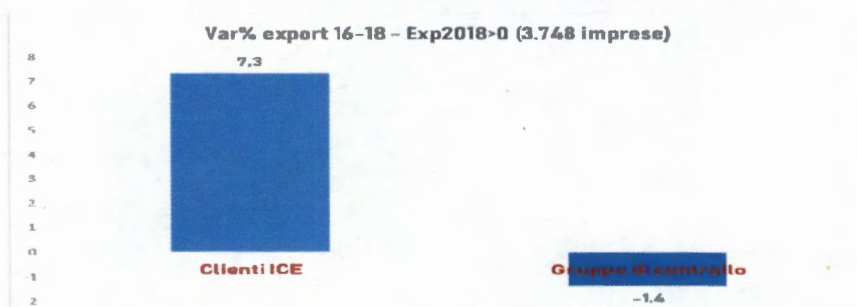
Questo indicatore, inserito per la prima volta nel Piano della Performance 2017, è "trasversale" in quanto declinato in ogni piano operativo per tutti gli uffici ICE rileva l'efficacia dei servizi a pagamento (promozionali e assistenza) erogati alle aziende italiane in termini di aumento di valore in export.

Nel 2018 l'ICE Agenzia insieme a ISTAT ha affinato ulteriormente la metodologia adottata in via sperimentale nel 2017, per meglio comprendere se le differenze rilevate nei risultati ottenuti dalle imprese clienti rispetto alle non clienti siano frutto proprio delle azioni svolte dall'ICE Agenzia a sostegno dell'internazionalizzazione.

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

I risultati ottenuti mostrano che l'insieme delle imprese clienti dell'ICE Agenzia hanno incrementato le esportazioni del **7,3%** (nel triennio 2016-2018), mentre il gruppo di controllo ha registrato una variazione nello stesso triennio pari a **-1,4%**. Di seguito un grafico rappresentativo del risultato raggiunto:

Grafico 1 - Confronto tra i clienti ICE e relativo gruppo di controllo. Variazioni percentuali 2016-2018. Vincolo: esportazioni 2018 > 0



Il dato è tanto più significativo in quanto è stato rilevato da una fonte esterna, l'ISTAT.

- **Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane.**

Questo indicatore misura il grado di soddisfazione dei servizi di promozione, assistenza e formazione erogati.

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

L'indicatore è pari al **4,2** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5). Tale dato è il risultato derivante dalla media aritmetica delle 3 dimensioni dei servizi considerati: servizi promozionali pari a **4,3**; servizi di assistenza pari a **4,1** e servizi di formazione pari a **4,2**.

Anche in questo caso l'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web.

- **Numero di lead generati dai desk per l'attrazione degli investimenti esteri.**

Questo indicatore misura l'effettiva generazione di concrete manifestazioni di interesse da parte di investitori esteri in Italia attraverso la rete di Desk ICE specializzati all'estero.

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

L'indicatore è risultato pari a **78** su un target di **50**. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al **100%**.

Incremento della base clienti e utenti. Questo indicatore è un driver del crescente interesse per i servizi resi dall'ICE ai propri clienti/utenti e si fonda su incisive politiche di marketing, sulla proattività dell'offerta promozionale e di assistenza, su una profonda revisione del catalogo dei servizi, anche attraverso l'adozione delle nuove norme di certificazione di qualità ISO 9001-2015. Il target, partendo da una baseline di **13.353** utenti e clienti, prevedeva un incremento del + **5%** sul 2017 pari a **14.021**. Il dato di consuntivo è pari **16.144** utenti e clienti.

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

La fonte è il sistema informatico di Business Intelligence Cruscotto Direzionale.

- **Corrispettivi da rete nazionale e da rete estera.**

Anche attraverso questo indicatore si può misurare indirettamente il crescente interesse dei servizi resi dall'ICE ai clienti. L'indicatore è pari a € **4.791.478** su un target di € **4.600.000**.

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

E' presente inoltre un indicatore strategico declinato in tutti i piani operativi della sede e di Milano che realizza la connessione operativa con il Piano triennale della trasparenza e anticorruzione: **Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC).**

Il grado di raggiungimento è pari al **100%** su un target di 95%.

Si segnala anche la presenza di un indicatore strategico delle pari opportunità: "percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati" che include le assegnazioni all'estero e organizzative anche dirigenziali. Per la prima volta dopo 2 anni nel 2018 il target triennale, fissato sotto soglia al **40%**, è stato raggiunto e superato come da tabella sotto riportata:

	2016	2017	2018	TARGET TRIENNIO
Indicatore strategico				
Pari opportunità:	33,3%	38,5%	56,5%	40%

Un altro indicatore strategico di grande importanza è quello relativo al Sistema di Gestione Qualità adottato dall'ICE Agenzia: **Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015**

Tale indicatore si basa sullo sviluppo di un piano di attività (Gantt) per l'adeguamento dei processi dell'ICE Agenzia alla nuova norma, che presenta, rispetto alla precedente versione, uno specifico focus nel determinare opportunità e rischi da affrontare per assicurare il continuo miglioramento del sistema di gestione per la qualità dei servizi offerti.

Questo indicatore è declinato in ogni piano operativo degli uffici della Sede e Milano.

Il grado di raggiungimento è pari a **100%** comprovato dal rilascio da parte dell'Ente Certificatore del Certificato di Qualità n. IT16/0545.

Sono presenti altresì indicatori che realizzano la connessione operativa con il documento di programmazione economica finanziaria "Indicatori di Bilancio" come ad esempio:

- il tasso di placement dei corsi di formazione,
- il numero dei partecipanti italiani alle iniziative promozionali,
- il numero di lead per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia,
- il numero di informazioni prodotte dagli uffici esteri;

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 in collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente che ha mappato anche le fonti dei dati, tenendo in debito conto la Nota metodologica 2018 (Ordine di servizio n. 4 del 14.2.2018).

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 soddisfacente;

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Struttura Tecnica Permanente, a seguito di una attività di ricognizione e di controllo che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia (Sede, Milano ed estero), ha acquisito, anche attraverso sistemi informatici dedicati, i dati di consuntivo per l'anno 2018 ed ha predisposto il documento di "**Misurazione della Performance ICE 2018**" (comunicazione n. 15 del 10.5.2019), nel quale sono riportati i dati di consuntivo per la misurazione e la conseguente quantificazione per ciascun indicatore del livello di raggiungimento del relativo target.

Il documento è corredato da grafici e tabelle di sintesi che illustrano gli andamenti della performance strategica e organizzativa del triennio 2016-2018.

Nell'allegato tecnico del documento sono riportati nelle relative schede di ogni ufficio ICE i seguenti dati:

- il Responsabile dell'ufficio, il Centro di Costo, le risorse economiche Istituzionali e promozionali assegnate a preventivo e spese a consuntivo nel 2018, nonché le risorse umane al 31.12. 2017 e al 31.12. 2018 per la Sede e Milano ed estero;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100%);
- gli obiettivi strategici (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.

Si evidenzia l'importanza di tale documento che consente una lettura trasparente dei dati di performance ed è, altresì, pubblicato sul sito dell'Agenzia ICE (Amministrazione Trasparente).

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;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati esplicitata anche da una nota metodologica;
- 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 delibere n. 359 del 28.04.2016 e n. 465 dell'8.03.2019.

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 2018 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

I risultati della misurazione degli obiettivi di cui al Piano della Performance comunicati dalla Struttura Tecnica Permanente con il documento di misurazione, vengono riportati, così come previsto dal Sistema di valutazione, tramite l'applicativo informatico SVP nella scheda individuale di ciascun valutato per gli obiettivi di propria competenza.

La scheda prevede la valutazione delle due componenti: obiettivi e comportamenti.

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa 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.

Dalla valutazione 2018 i dirigenti e i responsabili degli uffici all'estero partecipano al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici con un peso del 20%.

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 dell'accordo per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2018.

Ai sensi dell'art.77, comma 2, lett. a) e b) del CCNL 2016-2018 la quota del fondo destinata alla produttività viene rispettivamente suddivisa in:

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

L'accordo prevede, tra l'altro, che il premio di produttività sia collegato al Sistema di misurazione e valutazione della Performance vigente, come previsto dalle norme di riferimento.

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

Per i Dirigenti, viene erogata in misura proporzionale al grado di performance individuale raggiunto.

Per i dipendenti, a partire dalla premialità dal 2018, a maggior garanzia che ad una "significativa differenziazione di giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati" come disposto dall'art.19 Dlgs 74/2017, la premialità viene erogata sulla base delle seguenti nuove fasce di punteggio di valutazione:

Punteggio Valutazioni	% premialità erogata
100 - 97,01	100
97,00 - 94,01	97
94,00 - 91,01	94
91,00 - 88,01	91
88,00 - 85,01	88
85,00 - 82,01	85
82,00 - 79,01	82

79,00 - 76,01	79
76,00 - 73,01	76
73,00 - 70,01	73
70,00 - 67,01	70
67,00 - 64,01	67
64,00 - 61,00	64
< 61,00	proporzionalmente

Nell'ipotesi di accordo viene disposto, ai sensi dell'art.78 del CCNL 2018, una maggiorazione del premio per le valutazioni di performance individuali più elevate ad un numero massimo di dipendenti pari all'8% del personale valutato positivamente.

L'ICE Agenzia, dal 2017, ha anche introdotto una soglia minima sulla valutazione della componente comportamenti al di sotto della quale non viene erogata la premialità.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

La Struttura Tecnica Permanente ha portato avanti, tra gli altri suoi compiti, un ruolo di raccordo tra tutti i soggetti implicati nel processo di lavoro con il supporto operativo e di consulenza dell'OIV.

Per quanto concerne i tempi della misurazione degli obiettivi strategici e operativi, il relativo processo si è sviluppato nell'arco di circa tre mesi (dal 07.02.2019 con nota della Struttura Tecnica n. 6 fino al 10.05.19).

Per ciò che attiene alla procedura di valutazione della performance individuale è stata avviata con comunicazione dell'ufficio Gestione Giuridica e sviluppo del personale (c.d.s n. 16 del 6 febbraio 2019). La chiusura del processo fissata per il 6 maggio è slittata a causa del ritardo nella trasmissione da parte del Coordinamento Marketing dei dati di consuntivo relativi all'indagine di customer satisfaction (dati finali pervenuti con email del 10.05.2019).

Tale ritardo che si è riflesso sulla chiusura del documento di misurazione ed è tanto più grave in quanto comporta, di conseguenza, uno slittamento in avanti dei tempi di redazione del presente documento rispetto alla scadenza prevista dalla norma.

Si raccomanda pertanto per la rilevazione di customer 2019 una velocizzazione dei tempi per l'avvio dell'indagine e si segnala che la rilevazione è dovuta ai sensi dell'art. 19-bis c. 2 Dlgs 74/2017.

A seguito della chiusura della fase di misurazione degli obiettivi da parte della Struttura Tecnica, il Direttore Generale per il tramite dell'Ufficio Gestione Giuridica e sviluppo del personale ha convocato una riunione di "calibrazione" (comunicazione DG n. 46034), coordinata dallo stesso, alla presenza dell'OIV e del Responsabile della Struttura Tecnica, con tutti i dirigenti della sede e Milano.

I valutatori hanno quindi esaminato e discusso le risultanze di una pre-valutazione dei comportamenti sulla base di reportistica di dettaglio elaborata attraverso il sistema informatico dedicato (SVP).

Tale incontro risulta quanto mai positivo per il confronto e la condivisione metodologica dei criteri di valutazione e per quanto riguarda l'OIV ha rappresentato un monitoraggio e una verifica sull'applicazione del Sistema vigente.

Al momento della redazione della presente relazione il processo pur essendo in fase avanzata non si è ancora concluso.

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 degli obiettivi di performance, si avvale di uno specifico strumento di Business Intelligence definito "cruscotto direzionale" che intercetta i dati alimentati da sistemi gestionali relativi alle principali attività istituzionali e li organizza in 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 (vedesi par. 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 2018 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 2018 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

In sede di misurazione della performance, si è operato attraverso il sistema di Controllo di gestione e sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2018.

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 2018-2020", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con delibera CdA n.426 del 24.1.2018 e sono stati assolti i relativi obblighi di pubblicazione come da "Attestazione OIV" prot. n. 14 del 16.4.2019.

5.DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

L'ICE ha previsto standard di qualità sui servizi erogati. Gli stessi sono consultabili in Amministrazione trasparente nella sezione Servizi erogati. Per il dettaglio si veda l'allegato 2.

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. Inoltre in Amministrazione trasparente sono pubblicate le indagini di customer satisfaction effettuate.

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 con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, ha svolto l'attività di monitoraggio per le seguenti attività:

- pianificazione strategica per il 2018;
- analisi tecnica dei sistemi di misurazione;
- monitoraggio su indicatori e target del Piano di Performance 2018-2020;
- monitoraggio 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.

Tali attività sono state prese in analisi anche alla luce della loro coerenza con i seguenti documenti correlati:

- "Linee Guida" della Cabina di Regia per l'Italia Internazionale (17 ottobre 2017);
- "Nota metodologica 2018" allegata al Piano della performance 2018-2020;
- "Monitoraggio OIV di primo livello sull'avvio del Ciclo della performance"

Gli obiettivi strategici e operativi sono stati anche oggetto di monitoraggio semestrale condotto dal Responsabile della Struttura Tecnica Permanente mediante i sistemi informatici di Business Intelligence e del sistema di controllo di gestione.

Le risultanze del monitoraggio sono state trasmesse all'Amministrazione con il documento "Monitoraggio infrannuale della performance 2018" prot.n. 38 del 24.07.2018.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Condividendo la linea di giudizio espressa dal precedente OIV, lo scrivente considera positiva la metodologia adottata dall'Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema ed ulteriormente affinata nel corso del 2018, rilevando in particolare:

- 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;
- la stesura di una nota metodologica che accompagna il Piano della performance 2018-2020 per gli obiettivi strategici e operativi;

- 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;
- l'integrazione dei sistemi informatici di gestione del personale;
- il rafforzamento del ruolo del Comitato di misurazione e valutazione della performance con il suo diretto coinvolgimento a partire dalla fase di definizione della performance strategica;
- la messa a punto del processo di monitoraggio infrannuale che costituisce un valido riferimento per la programmazione degli anni successivi;
- la realizzazione della indagine annuale di customer satisfaction unificata e condotta da una società esterna per tutti i servizi di assistenza, formazione e promozione;
- l'introduzione di una soglia minima al di sotto della quale non si ha diritto all'erogazione della premialità;
- l'avvio di "incontri di calibrazione", quali momenti di confronto tra valutatori dello stesso livello organizzativo finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità del Sistema di valutazione;
- la disposizione relativa alla stesura da parte degli uffici esteri di una "Relazione annuale di attività" con un collegamento diretto tra le attività svolte e la Contabilità industriale;
- la determinazione di assegnare, a decorrere dall'anno 2018, ai Dirigenti e Responsabili l'obiettivo individuale "Contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE", declinato dall'indicatore "Grado di raggiungimento degli indicatori strategici". In questo modo l'Agenzia ICE recepisce in toto il dettato del c. 1 dell'art.9 del Dlgs 150/2009 (O.d.S. n. 12/2018);
- la nuova distribuzione di pesi alla performance organizzativa e individuale,
- le nuove fasce di premialità in relazione ai punteggi di valutazione e la maggiorazione del premio individuale, come descritto nel punto 2.2.3, con le quali l'ICE Agenzia recepisce in toto le disposizioni dell'art. 19 c.1 del Dlgs 74/2017 e degli artt. 77 e 78 del CCNL funzioni centrali 2016-2018.

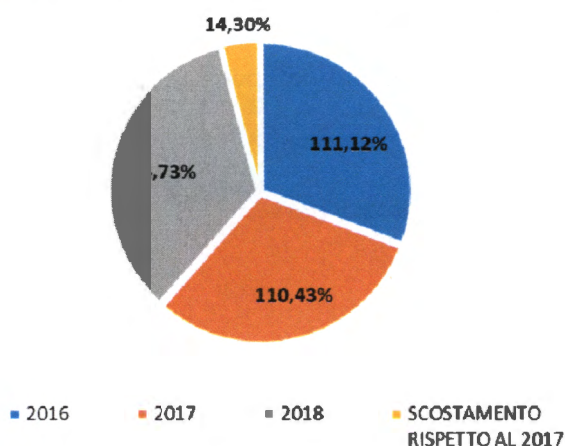
Per quanto concerne i suggerimenti operativi, una proposta di miglioramento deriva dalla lettura dei risultati della performance organizzativa di cui al documento di "Misurazione della performance dell'ICE Agenzia per il 2018".

I dati rilevano ancora un grado di raggiungimento effettivo dei target superiore al 100% per quasi tutti gli uffici della sede e Milano in rialzo anche rispetto al 2017.

Si riporta quanto scritto dalla Struttura Tecnica nel documento citato unitamente al grafico di riferimento:

"L'aumento del grado medio effettivo di raggiungimento degli obiettivi (sede e Milano) passa da un valore nel 2017 del 110,43% al 124,73% del 2018 valore più alto del triennio 2016-2018".

MEDIA PERFORMANCE EFFETTIVA SEDE >100%



Tale problematica potrà essere efficacemente affrontata anche tenendo in maggiore considerazione i risultati del monitoraggio infrannuale nel quale la Struttura Tecnica Permanente ha segnalato il raggiungimento degli obiettivi per alcuni uffici già oltre il 100% a luglio dell'anno di riferimento.

Ne deriva la necessità di una analisi più attenta e dettagliata per l'individuazione di obiettivi e fissazione dei relativi target, prendendo in migliore considerazione i consuntivi dell'anno precedente, nonché i dati del monitoraggio infrannuale utili ad una programmazione più aderente alle risultanze di performance.

Altro considerazione riguarda i dati che emergono dall'indagine di customer: ad avviso dello scrivente Organismo dovrebbero trovare migliore e più ampio canale di diffusione sia all'interno che all'esterno, oltre a costituire la base per la definizione di una strategia di comunicazione diretta anche alla **potenziale** clientela dell'Agenzia ICE. A tale proposito lo scrivente raccoglie le considerazioni espresse dal precedente OIV nella sua "Relazione di fine mandato" riguardo la riflessione sull'opportunità di organizzare la "Giornata della Trasparenza".

Un' osservazione di carattere generale riguarda i tempi eccessivamente lunghi di risposta degli uffici alle richieste di dati e informazioni, indispensabili tanto all'OIV per la redazione dei documenti di competenza, quanto alla Struttura Tecnica Permanente per la redazione del documento di misurazione della performance.

Ne deriva la necessità di miglioramento del rispetto dei tempi previsti dallo stesso Sistema di misurazione vigente.

ITA[®]
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Il Direttore OIV

Avv. Mario Fiorentino

ALLEGATO 1

A. Performance organizzativa

A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?
semestrale

A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio?

- Consiglio di Amministrazione
- Direttore Generale
- Uffici di Coordinamento Uffici di Supporto e Uffici operativi
- OIV

A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?
Non gli obiettivi ma alcuni target

B. Performance individuale su processo in corso (anno 2018)

B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Direttore Generale	1	1	<i>L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale è avvenuta nel corso della riunione di Consiglio di Amministrazione del 16/04/18 con Deliberazione n. 432/18</i>	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	36 *	36	Tra 0%-49%	Tra 50%-100%
Non dirigenti	405 *	405 **	Tra 50%-100%	Tra 50%-100%

* Il totale non include il personale in aspettativa, distacco e in comando.

** Il totale indicato non include n. 31 unità di personale interinale.

B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?	
Direttore Generale	SI
Dirigenti di II fascia e assimilabili	SI
Non dirigenti	SI

C. Processo di attuazione del ciclo della performance Struttura Tecnica Permanente (STP)

C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?

1

C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali?

1

Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche?

0

Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?

1

**C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in:
retribuzione prevista dal contratto nazionale di lavoro comparto ministeri**

Costo di eventuali consulenze

0

Altri costi diretti annui

0

Costi generali annui imputati alla STP

0

C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)

la STP ha un numero insufficiente di personale

la STP ha competenze adeguate in ambito economico gestionale

D.2. Specificare le strutture organizzative che fanno uso del sistema di CDG:

Tutte le strutture dell'amministrazione

D.3. Da quali applicativi è alimentato il sistema di CDG e con quali modalità?

Sistema di contabilità generale (Oracle ERP)

Automatica

Sistema di contabilità analitica (Oracle ERP)

Automatica

Sistema informatico di gestione del personale

Altro sistema, GEPE (Gestione economica del personale)

Automatica

Altro sistema, SVP (sistema valutazione personale)

Automatica

Altro sistema, GERIP (gestione presenze)

Automatica

Altro sistema, GERIS (gestione risorse umane)

Automatica

Altro sistema, GT (gestione trasferte)

Automatica

I sistemi sono tra loro integrati

D.4. Quali altri sistemi sono alimentati con i dati prodotti dal sistema di CDG e con quali modalità?

Sistema informatico di Controllo strategico

Cruscotto Direzionale (sistema di Business Intelligence)

Automatica

D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?

SI es: Obiettivo strategico: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane

indicatore strategico: corrispettivi da rete nazionale e estera

Indicatori ob. Operativi

Si

obiettivo Migliorare il livello di efficacia delle attività

indicatore corrispettivi da servizi (rete estera)

D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?

Sistema di contabilità generale

ob. strategici
 ob. operativi
 Sistema di contabilità analitica
 ob. strategici
 ob. operativi

ALLEGATO 2

B. Performance individuale (anno 2019)

B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Direttore Generale	1	1	<i>L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale è avvenuta nel corso della riunione di Consiglio di Amministrazione dell'8/03/19 con Deliberazione n. 458/19</i>	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	35 *	35	tra 50%-100%	tra 50%-100%
Non dirigenti	403 *	403	tra 50%-100%	tra 50%-100%

* Il totale non include il personale in aspettativa, distacco e in comando.

** Il totale indicato non include n. 28 unità di personale interinale.

Standard di qualità anno 2018

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?

L'ice ha previsto standard di qualità sui servizi erogati. Gli stessi sono consultabili sul sito <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Carta%20servizi%20ICE.pdf>

F.2. (se si a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?

La misurazione ed il controllo sono previste nei manuali del Sistema di Gestione della Qualità sottoposto annualmente al controllo da parte di auditor esterni (ultimo audit maggio 2018, prossimo maggio 2019)

F.3. (se si a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle class action? (possibili più risposte)

La soluzione organizzativa nella gestione dei reclami è adottata dall'Ufficio Servizi alle Imprese-URP di ICE Agenzia con procedura PO17 controllata SGS UNI EN ISO9001.

Dirigente e funzionario incaricato del trattamento mirano ad assicurare che, per ogni reclamo sulla qualità di un servizio erogato alla clientela, sia attivo un canale di ricezione, una interlocuzione della presa in carico, un criterio di valutazione di pertinenza, un criterio di riscontro ed eventuale soluzione di ripristino dello standard qualitativo e della soddisfazione del cliente, un tracciamento e archiviazione.

La procedura prevede inoltre le seguenti soluzioni conciliative a seconda dei casi di reclamo valutati pertinenti:

- fattiva ripresa del servizio lamentato da parte dell'ufficio erogatore (che integra con ulteriori informazioni e/o azioni di approfondimento senza costi aggiuntivi);
- sconto sul prezzo preventivato o storno in parte della fattura (in caso di parziale disservizio non altrimenti indennizzabile con integrazioni o ulteriori servizi);
- azzeramento del corrispettivo dovuto o storno totale della fattura (per disservizio a fronte del quale il cliente non avrebbe in alcun modo sottoscritto l'offerta a preventivo)

F.4. (se si a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?

Sono previste delle attività di implementazione e revisione dei servizi su base almeno biennale. L'ultima revisione (marzo 2019) ha confermato quanto precedentemente previsto.

Allegato 3 Relazione OIV sul funzionamento dei Sistemi

Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente*

N.B. Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande 2, 4, 8 e 9 è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti**.

1. Per quali categorie di personale è stata fatta la valutazione individuale?

Al momento in cui si redige la presente relazione è stata avviata, ma non ancora conclusa, la fase di valutazione della performance individuale. L'erogazione della premialità da parte degli uffici competenti sarà effettuata al termine di tale procedura.

3. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di punteggio finale?

Al momento in cui si redige la presente relazione è stata avviata, ma non ancora conclusa, la fase di valutazione della performance individuale. L'erogazione della premialità da parte degli uffici competenti sarà effettuata al termine di tale procedura.

5. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di retribuzione di risultato/ premio?

Al momento in cui si redige la presente relazione è stata avviata, ma non ancora conclusa, la fase di valutazione della performance individuale. L'erogazione della premialità da parte degli uffici competenti sarà effettuata al termine di tale procedura.

6. I processi attuati di valutazione e di erogazione dei premi sono stati coerenti con quanto stabilito dal Sistema?

Al momento in cui si redige la presente relazione è stata avviata, ma non ancora conclusa, la fase di valutazione della performance individuale. L'erogazione della premialità da parte degli uffici competenti sarà effettuata al termine di tale procedura.

7. I criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo sono collegati alla performance individuale?

Si.