



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 2013**

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

Delibera Civit n. 23/2013

Data: Giugno 2014

**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”, con delibera CdA n. 140 del 28.11.2013;
2. il “Piano triennale della performance 2013-2015”, con delibera CdA n. 113 del 13.09.2013;
3. il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015”, con delibera CdA n. 100 del 12.07.2013;
4. gli Standard Qualitativi dei Servizi, mediante il documento “Revisione Carta dei Servizi ICE” adottato con delibera CdA. 136 del 28.11.2013.

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. 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

Nel 2013 l'ICE-Agenzia, in regime di piena e completa operatività dopo le note vicende relative alla soppressione dell'Istituto Ice e la ricostituzione in forma di Agenzia, ha adottato il "Piano triennale della performance 2013-2015", 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 e di output, su un totale di 12 indicatori relativi alla dimensione strategica, ne risultano presenti 4 di outcome e 2 di output.

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 4 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 100% (percentuale di nuovi clienti pari al 48% su un target 27%).

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 100% su un target 65%.

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 100% (giudizio di 4,3 su un target di 4 -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 100% (giudizio di 3,95 su un target di 3,5 -scala da 1 a 5).

I 2 indicatori di output sono stati:

1. Numero di informazioni prodotte dagli uffici della sede, di Milano e della rete estera;
2. Numero di iniziative promosse nel paese (estero) con altri soggetti istituzionali e/o privati.

Il primo indicatore misura l'output dell'attività di comunicazione dell'ICE Agenzia sui servizi di informazione. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a 100% (17.121 informazioni su 15.600 di target).

Il secondo indicatore misura invece l'output dell'attività di promozione svolta dall'ICE Agenzia in collaborazione con gli altri attori della Cabina di regia presenti sul territorio. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al 100% (181 iniziative su 148 di target).

Si evidenzia comunque 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:

- 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 elevato 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;
- tutti i target degli indicatori strategici sono stati fissati in una logica di miglioramento in termini assoluti nel triennio di riferimento;
- 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.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

In base alle risultanze della misurazione delle performance, relativamente al livello di raggiungimento dei target 2013 emergono alcuni profili che meritano attenzione.

In particolare:

- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi strategici è stato del 100% ;
- Il livello medio di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi operativi degli uffici della Sede è stato della 99,97%, per Milano del 100% e per l'estero del 91,14%.

Nel documento “Misurazione della Performance dell'ICE-Agenzia per il 2013” la Struttura tecnica Permanente dell'Agenzia rileva correttamente che “L'elevato livello medio di raggiungimento dei target..... da un lato è certamente interpretabile come effetto dell' impegno profuso dall'ICE in un contesto di impulso dell'azione della neocostituita Agenzia; dall'altro però la media dei risultati di performance pari al 100% per gli obiettivi strategici e vicina al 100% per gli obiettivi operativi della Sede e di Milano, può essere interpretata come sintomo di obiettivi e target poco sfidanti ed autoreferenziali” .

Infatti, pur riconoscendo, come sopra esposto, agli obiettivi del documento di programmazione dell’Agenzia i requisiti metodologici dettati dal legislatore ((rilevanti, misurabili, raggiungibili, sfidanti, temporalmente definiti e comunicanti) risulta necessario innalzare la “soglia minima”, perché la “spinta in avanti” sia realistica e reale contemporaneamente.

Il documento di Misurazione summenzionato analizza nel dettaglio alcune criticità di maggior rilievo e suggerisce per ciascuna di esse possibili proposte di miglioramento senz’altro condivisibili.

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’ Agenzia.

I punti di forza della metodologia adottata sono stati:

- il collegamento sistematico della dimensione strategica con quella operativa,
- il collegamento sistematico tra la misurazione della performance a livello di Agenzia 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’Agenzia si avvale di un ottimo sistema di reporting direzionale (cruscotto direzionale). Inoltre ha messo a regime uno specifico sistema per la valutazione delle prestazioni individuali (SVP).
- L’utilizzo di uno schema di report standard, sistematizzato dalla STP in modo da omogeneizzare le modalità di rilevazione dei dati rilevati anche con strumenti non informatizzati; nel report sono indicate le evidenze e le fonti a supporto dei dati, anche al fine di rendere possibile un audit del dato stesso.

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.

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 2013 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 2013”, 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 sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% 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 2013.

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 e personale operativo.

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

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 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 (es. 44,99 = 44,99%)

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 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 e del CEC (Comitato di Elevata Competenza).

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-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 trasforma in informazioni organizzate per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

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 ha prodotto risultati particolarmente significativi in chiave di programmazione della strategia da perseguire/affinare nel triennio successivo.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Relativamente all'esercizio 2013 non è stato possibile rappresentare un confronto con il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", poiché l'Agenzia ICE ha operato in regime in piena attività dal mese di Aprile dello stesso anno ed il Piano di cui sopra è stato approvato dal CdA in data 28 novembre 2014.

Comunque sono state evidenziate nel Piano della Performance le risorse economiche ed umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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).

Per la programmazione della performance dell'anno 2013 l'Agenzia ha proceduto sulla base dell'assegnazione provvisoria di budget alle varie unità organizzative. Pertanto le risorse previsionali istituzionali per l'annualità 2013 sono state stimate sulla base dell'assegnazione provvisoria (dodicesimi di speso da ciascun ufficio nell'anno precedente) del budget dell'anno.

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

il Programma triennale 2013-2015 per la trasparenza e l'integrità è stato adottato dal CdA con la delibera n. 100 del 12 Luglio 2013.

Il programma dà applicazione agli adempimenti previsti dai provvedimenti legislativi che sono stati adottati nel corso del 2012 in materia di trasparenza e anticorruzione e costituisce un forte impulso a rafforzare e qualificare il processo di trasparenza ed integrità dell'attività amministrativa.

Dietro il coordinamento del "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza" (incarico conferito al Direttore dell'ufficio di coordinamento imprese e istituzioni con delibera n. 82 del 30 Aprile 2013), il Gruppo di Lavoro Trasparenza, costituito da funzionari dell'Istituto in base alle specifiche competenze richieste dalla tipologia dell'incarico, ha affrontato unitamente le problematiche inerenti la stesura del programma e la realizzazione delle connesse iniziative.

Il Programma riporta i principi e gli obiettivi generali che ispirano le specifiche azioni di trasparenza e integrità, gli strumenti attraverso i quali questi obiettivi son già stati raggiunti o lo saranno nel triennio, gli ulteriori obiettivi che in questo campo l'Agenzia si pone anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholders e l'organizzazione della giornata della trasparenza.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

Per il 2013 l'Agenzia ICE ha ritenuto di adempiere alla definizione degli Standard di qualità attraverso la stesura del documento "Revisione Carta dei Servizi ICE", adottato con delibera CdA. 136 del 28.11.2013, e l'elaborazione, nel mese di novembre dello stesso anno, dei relativi standard (formalmente approvati il 25.03.2014 con delibera n. 166/14), come dichiarato dal competente ufficio nella scheda di misurazione della performance 2013.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Nel corso del 2013 l'ICE ha sviluppato ed intensificato una costante interazione con gli utenti esterni, diretta anche al raggiungimento dell'obiettivo di realizzazione del "Catalogo dei servizi dell'Agenzia ICE", approvato con delibera del CdA n. 64 del 19 marzo 2013.

Con il nuovo catalogo l'Agenzia ha adottato un portafoglio di servizi che intende rispondere alle specifiche esigenze già espresse dagli stakeholders anche nel corso di gestione dell'ex ICE. Rimane la necessità di definire una procedura codificata per un sistematico e puntuale coinvolgimento degli stakeholders in tutte le fasi del ciclo di gestione della performance.

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 2013;
- analisi tecnica dei sistemi di misurazione, con particolare riferimento alle modalità di rilevazione degli indicatori;
- stato dell'arte del sistema di valutazione delle performance;
- assolvimento degli obblighi normativi di trasparenza ed integrità e controllo del livello di attuazione delle iniziative previste all'interno del Programma della trasparenza;
- stato dell'arte degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Agenzia;
- verifica su indicatori e target del Piano di Performance.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Lo scrivente OIV giudica decisamente 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 e dalla creazione di schede di rilevazione dei risultati che consentono una lettura immediata ed esaustiva dei dati.

Altresì per la valutazione individuale l'Agenzia si avvale di un efficiente sistema informatizzato (SVP) che agevola il processo di valutazione 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.

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

- 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 nei prossimi anni dei consuntivi realizzati negli anni precedenti e delle risorse effettivamente disponibili;

- ampliare e rendere più sistematico il coinvolgimento degli stakeholders;
- 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 cartaceo.

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 2: Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso;

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