



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 2019**

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

Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

Data: 28 maggio 2020 Prot. n. 14

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

vers. 1.2

1. PRESENTAZIONE

L'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ha ottemperato alle disposizioni di legge in materia di programmazione e misurazione della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza adottando i documenti richiesti dal D.Lgs 150/2009 e dalla disposizioni Anac:

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE";
2. il "Piano triennale della performance 2019-2021";
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2019-2021", 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 con il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

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 2019 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2019-2021" (delibera Presidenziale n.01 del 30.1.2019 ratificata dal Cda con delibera n.457 dell'8.3.2019), documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi specifici 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 specifici 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**. Si riportano per questi indicatori i risultati rilevati dalla misurazione condotta dalla Struttura Tecnica Permanente (documento "Misurazione della performance 2019" Prot. n. 12 del 13.5.2020):

- **Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non cliente (peso 10%)**.

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 e rileva l'impatto dei servizi a pagamento (promozionali e assistenza) erogati alle aziende italiane in termini di aumento dell'export.

Per la misurazione 2019, l'ISTAT ha adottato la metodologia già applicata nel 2018 del Propensity Score Matching che ha permesso il confronto tra un campione di aziende che hanno usufruito dei servizi dell'ICE Agenzia e un campione di imprese (gruppo di controllo) avente caratteristiche analoghe, che non vi ha fatto ricorso. E' stato così possibile valutare se le differenze di risultato, ottenute dalle imprese clienti rispetto alle non-clienti, siano conseguenza diretta delle azioni svolte dall'Agenzia.

I risultati confermano la valutazione positiva già registrata nel 2018 poiché vi è stato un incremento dell'export del **+22,71%** per i clienti ICE mentre per **i non clienti** del **+9,91%** con un differenziale pari al **+ 12,8%**.

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

Il risultato dell'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 ponderata in base alla numerosità delle interviste delle 3 dimensioni dei servizi considerati: servizi promozionali pari a **4,2** (2.919 interviste con un peso pari al **42,1%**); servizi di assistenza pari a **4,1** (2.735 interviste – per un peso pari al **39,4%**) e servizi di formazione pari a **4,3** (1.281 interviste – per un peso pari al **18,5%**).

Le percentuali di **soddisfazione della clientela risultano molto alte** per tutte e tre le tipologie di servizi erogati:

- PROMOZIONE: 88,5%
- FORMAZIONE: 90,6%
- ASSISTENZA: 84,8%

Tali percentuali concorrono alla determinazione della media ponderata della **overall satisfaction ICE Agenzia** pari a **87,4%** di clienti soddisfatti.

- **Numero progetti di investimento portati a livello di engagement.**

Questo nuovo indicatore dà conto dell'evoluzione dell'attività di attrazione degli investimenti esteri. Riguarda il numero di progetti di investimento da parte di operatori esteri, corredati da invio documentazione e/o site visit in Italia per la successiva gestione da parte del gruppo dell'accompagnamento ed aftercare.

L'indicatore è risultato pari a **70** su un target di **50**. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al **100%**.

- **Incremento della base clienti e utenti.**

L'indicatore, trasversale a tutta la struttura, misura la capacità dell'ICE Agenzia di ampliare la propria utenza.

Il target, partendo da una baseline di 16.634 utenti e clienti, prevedeva un incremento del **+ 7%** sul 2018 pari a **17.798**.

Il dato di consuntivo è pari a **16.167** utenti e clienti.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al **90,84%**.

Tale **scostamento dovrà essere analizzato e valutato attentamente dall'Amministrazione**, che dovrà in sede di Relazione della Performance 2019 individuare le cause del mancato raggiungimento, anche per mettere in atto auspicabili interventi correttivi. Di tali motivazioni lo scrivente OIV ne terrà conto in sede di Validazione della Relazione della Performance.

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

L'indicatore è un driver del crescente interesse dei clienti verso i servizi a pagamento resi dall'ICE Agenzia. L'indicatore è pari a **€ 5.666.325** su un target di **€ 5.300.000** (baseline € 4.600.000)

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

E' presente inoltre **un indicatore specifico 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)."** Per la sua misurazione si tiene conto di quanto attestato da ciascun dirigente in merito agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione, e di quanto attestato dal RPTC nella Relazione annuale trasmessa allo scrivente OIV e al CdA in data 31.01.2020.

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

Un altro **indicatore specifico di grande importanza è quello relativo al Sistema di Gestione Qualità** adottato dall'ICE Agenzia: **"Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001"**.

Tale indicatore misura lo stato di attuazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001 per assicurare il continuo miglioramento del sistema di gestione per la qualità dei servizi offerti da parte dei titolari dei macro processi con le relative verifiche effettuate dal Nucleo Sistema Gestione Qualità. Questo indicatore è declinato in ogni piano operativo degli uffici della Sede e Milano.

Il grado di raggiungimento è pari a **100%**.

Sono presenti altresì **indicatori che realizzano la connessione operativa** con il documento di programmazione economica finanziaria, allegato al Bilancio, **"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 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 (documento di monitoraggio STP prot. n.24 del 19.07.2019) e reportistica da parte della Struttura Tecnica Permanente che ha mappato anche le fonti dei dati, tenendo in debito conto la Nota metodologica 2019 deliberata dal Cda unitamente al Piano della Performance.

Dalle risultanze di tale particolareggiata analisi, risulta che:

- la presenza significativa – tra gli obiettivi specifici – di obiettivi/indicatori di outcome e di customer satisfaction che risulta 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 2019 ed ha predisposto il documento di "**Misurazione della Performance ICE 2019**" (Prot. n. 12 STP del 13.5.2020), 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, di cui si sottolinea l'importanza ed unicità nel panorama della Pubblica Amministrazione, è corredato da grafici e tabelle di sintesi che illustrano gli andamenti della performance specifica e organizzativa del triennio 2017-2019.

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 2019, nonché le risorse umane al 31.12. 2018 e al 31.12. 2019 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 che tale documento **consente una lettura trasparente dei dati** di performance ed è, altresì, **pubblicato sul sito dell'Agenzia ICE** (Amministrazione Trasparente sezione controlli e rilievi/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;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati esplicitata **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 specifici 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 2019 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.

Si fa presente che i dirigenti e i responsabili degli uffici all'estero partecipano al grado di raggiungimento degli obiettivi specifici 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 2019.

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**.

Monitoraggio OIV sulle valutazioni individuali

In sede di riunione del Comitato per la programmazione e valutazione della performance (riunione del 21.6.2019) lo scrivente **OIV ha richiesto un monitoraggio sulle valutazioni finali 2018** con un focus specifico sulle note di accompagnamento, redatte dai Dirigenti e obbligatorie per quei comportamenti valutati con il punteggio massimo di 5 (scala da 1 a 5) presenti nelle schede individuali dei dipendenti, per valutarne l'effettiva oggettività.

L'esito del monitoraggio ha evidenziato **una carenza nel citare episodi rilevanti e concreti**, una generica descrizione delle capacità espresse e, nella maggior parte dei casi una mancanza di collegamento di tali comportamenti virtuosi all'obiettivo assegnato. Pertanto lo scrivente OIV, ha consigliato all'Amministrazione di adottare delle misure che potessero correggere questa situazione.

In **via sperimentale** a supporto della valutazione finale 2019, l'Ufficio di Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse Umane ha introdotto con l'ordine di servizio n. 10 del 6.3.2020 una **"Scheda di Performance"**, ideata dalla Struttura Tecnica Permanente e approvata dallo scrivente OIV, redatta dai valutati, in cui vengono descritte in maniera sintetica, con la citazione di evidenze e particolari episodi rilevanti, le attività svolte finalizzate al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati (obiettivi individuali, di progetto, di gruppo e ad personam). Tale scheda viene allegata alla scheda individuale nel sistema informatico SVP **e rimane agli atti**.

L'Ufficio di Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse Umane ha condotto una **analisi approfondita e meritoria**, in un periodo di grande difficoltà dovuta all'emergenza sanitaria da COVID 19, delle *Schede di Performance* inviate dai Dirigenti e dal personale non dirigente e ha trasmesso, tramite la Struttura Tecnica allo scrivente OIV (email STP del 23 aprile 2020), **una reportistica dettagliata** dei risultati di valutazione finale dal 2015 al 2018 e della valutazione pre-incontro di calibrazione del 2019.

Da una prima analisi effettuata sulla reportistica fornita si evince che già tra la valutazione finale 2018 e la valutazione 2019 pre-incontro di calibrazione vi siano dei miglioramenti nell'esposizione dei giudizi, con riferimenti puntuali in quanto alcuni dirigenti fanno riferimento alle *Schede di Performance* ricevute dai propri valutati.

Questa nuova metodologia adottata prontamente dalla Direzione del Personale, risulta quanto mai opportuna, perché dà **maggiore trasparenza al Sistema**; dà sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal Dirigente e quindi maggior supporto alla **differenziazione delle valutazioni** grazie all'evidenza delle attività documentate dal proprio personale; offre un metodo condiviso e standardizzato nella raccolta delle evidenze a supporto del processo di valutazione, inoltre dà modo **ai valutati di aumentare la consapevolezza del proprio contributo** al raggiungimento degli obiettivi assegnati siano essi propri dell'ufficio, di gruppo, di progetto o ad personam.

Si incoraggia pertanto l'Amministrazione ad affinare tale metodo e ad inserirlo in maniera strutturata nel Sistema di Misurazione e valutazione della performance.

Nei giorni 26 maggio e 27 maggio scorsi si sono inoltre tenuti alla presenza del Direttore Generale e dello scrivente OIV:

- **l'incontro di calibrazione** con tutti i dirigenti e per la prima volta hanno partecipato anche i dirigenti della rete estera,
- **un importante intervento formativo** sulla gestione della comunicazione dei risultati nel processo di valutazione tenuto da una psicologa del lavoro dell'Università di Trieste.

Per quanto attiene **all'incontro di calibrazione** risulta quanto mai positivo per il confronto e la condivisione metodologica dei criteri di valutazione e per lo scrivente OIV **rappresenta una occasione di monitoraggio e verifica della corretta applicazione del Sistema vigente**.

Nel corso dell'incontro sono stati illustrati e analizzati i primi risultati delle valutazioni con un focus particolare sulla capacità dei dirigenti di corredare le valutazioni dei comportamenti espresse ai massimi valori (voto 5 su una scala da 1 a 5) con motivazioni puntuali riferiti ad episodi concreti,

riportati anche nella "**Scheda di Performance**" sopra citata alla quale è stata riconosciuta una notevole importanza.

Per quanto riguarda **l'intervento formativo** del 27 maggio u.s. l'argomento trattato è di vitale importanza per rendere il "Sistema di valutazione della performance" **uno strumento efficace nella gestione del proprio personale**, con l'obiettivo da un lato di migliorare il clima organizzativo e dall'altro di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi resi alle imprese.

Nel corso della sessione formativa sono stati offerti spunti di riflessione e suggerito tecniche per impostare il colloquio, cercando di non viverlo necessariamente con ansia e stress, e collegandolo ai comportamenti agiti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, con l'evidenza di episodi concreti tali da corroborare la valutazione individuale.

A parere dello scrivente OIV il colloquio risulta determinante per riflettere insieme al valutato sui risultati e comportamenti agiti nel corso dell'anno, **per individuare ulteriori aree di miglioramento** e, laddove non siano stati raggiunti uno o più obiettivi o non sia stato rilevato un comportamento adeguato, **confrontarsi sulle cause e relative responsabilità**.

L'intervento formativo così come le novità introdotte dalla Direzione del personale, dimostrano quanta attenzione e sensibilità vengano riposte sulla valutazione del personale e più in generale sulla materia della performance all'ICE Agenzia.

Progetto Performance Management Evaluation- Università Bocconi

Nel corso del 2019 l'ICE Agenzia è stata selezionata a partecipare al Progetto Sperimentale, "Performance Management Evaluation" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e condotto dalla SDA Bocconi allo scopo di supportare e stimolare le Amministrazioni per il miglioramento continuo del Sistema di Performance Management.

Il Progetto che si articola in varie fasi effettuerà una ricognizione dei modelli adottati e il loro effettivo utilizzo, tale analisi porterà alla definizione di un catalogo delle competenze emergenti, all'identificazione e all'approfondimento delle pratiche di valutazione che si distinguono per un elevato livello di innovatività, con la conseguente individuazione delle Best Practice.

L'adesione al Progetto in questione può costituire una ulteriore occasione per l'ICE Agenzia di collocarsi tra le Amministrazioni più innovative e punto di riferimento nel campo della performance.

Tale posizione di eccellenza potrà essere mantenuta a condizione che permanga da parte di tutta la Struttura l'impegno e la costante attenzione alla corretta applicazione delle disposizioni in materia, così da raggiungere standard di efficienza elevati, sempre più rispondenti alle esigenze degli stakeholder interni ed esterni.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Soggetti coinvolti - Struttura Tecnica Permanente

Lo scrivente OIV, dopo pochi mesi dal suo insediamento avvenuto nel gennaio del 2019, ha svolto una attenta riflessione sul ruolo e sull'organizzazione della Struttura Tecnica Permanente, ed ha richiesto ed ottenuto una ulteriore risorsa, tale da assicurare l'ottimale funzionamento della Struttura stessa e per assolvere al meglio al ruolo di raccordo funzionale tra tutti i soggetti implicati nel processo di lavoro.

Con propria Delibera n. 1 del 5 luglio 2019 ha quindi adottato il "Regolamento di organizzazione della Struttura Tecnica Permanente" che individua 2 distinte figure professionali per assicurare l'espletamento di funzioni e compiti multidisciplinari, in linea con le Linee Guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 2 di Dicembre 2017:

- un **Responsabile della Struttura Tecnica Permanente OIV**, per gli adempimenti relativi al ciclo della performance organizzativa e individuale, inclusi la misurazione della performance, nonché il monitoraggio strategico e l'analisi dei risultati di gestione;

- un **Assistente del Direttore OIV** per la cura delle funzioni a lui assegnate, il collegamento e il raccordo con la struttura dell'ICE Agenzia nell'attività di consulenza metodologica, in particolare in materia di performance individuale, oltre che con il Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio della valutazione delle performance e gli organismi analoghi.

Con la nuova organizzazione, la Struttura Tecnica Permanente ha portato avanti in modo più sistemico e proattivo le attività afferenti il ciclo della performance, interloquendo e stimolando tutti i soggetti della struttura ICE coinvolti nelle varie fasi della performance.

Tempistica

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa 3 mesi (dal 3.2.2020 al 13.5. 2020).

Per ciò che attiene alla procedura di valutazione della performance individuale è stata avviata con l'ordine di servizio n. 10 del 6.3.2020 al momento della redazione della presente relazione il processo pur essendo in fase avanzata non si è ancora concluso.

Fasi del processo di valutazione finale 2019

Il processo di valutazione ha previsto da remoto, un incontro di calibrazione con i valutatori, alla presenza dell'OIV e della Struttura Tecnica, per la discussione sui risultati delle pre-valutazioni effettuate con la nuova metodologia di cui sopra e il giorno successivo, una sessione formativa, organizzata dalla Direzione del Personale, relativa alla gestione del colloquio di feedback. Nei prossimi giorni tutti i dirigenti dovranno procedere con i colloqui di feedback e la consegna delle schede (in modalità on line). Le relative graduatorie dopo l'approvazione del Direttore Generale saranno trasmesse allo scrivente OIV.

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 informazioni con reportistica di sintesi e di dettaglio utili per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

Si raccomanda l'Amministrazione di favorire l'utilizzo e di promuoverne la conoscenza di questo importante strumento ai vari livelli della struttura per la condivisione di dati certi e univoci, invitando alla corretta e costante alimentazione delle fonti dei dati che vengono elaborati dal Cruscotto e migliorare così il monitoraggio dell'efficacia delle strategie assunte e la gestione delle attività. Si consiglia **di implementare ulteriormente tale strumento per sfruttarne appieno la capacità di analisi.**

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

Le misure messe in campo dall'ICE Agenzia, suggerite dall' scrivente OIV e dalla Struttura Tecnica Permanente, hanno prodotto risultati significativi, nel corso del tempo, sia per la messa a punto della metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, per le strategie declinate negli obiettivi, indicatori e target nei relativi Piani della Performance, sia **per quella individuale con una maggior attenzione alla differenziazione dei giudizi**, distribuiti su tutti i valori comportamentali e con una minore concentrazione sui valori più elevati (5 in un range da 1 a 5).

In particolare sulla **performance organizzativa**: l'utilizzo di baseline e trend storici dei dati di indicatori adottati nei precedenti piani hanno contribuito ad una migliore taratura dei target rendendoli più sfidanti.

L'individuazione di indicatori di outcome **trasversali**, hanno permesso una maggiore condivisione degli obiettivi, **un rafforzamento della consapevolezza del contributo di ognuno** per il loro raggiungimento e dell'efficacia dell'attività svolta dall'ICE Agenzia.

Inoltre **il monitoraggio effettuato dalla Struttura Tecnica Permanente**, affinato nel luglio 2019, ha permesso una **riplanificazione dei target**, come più avanti descritto, attraverso un processo più trasparente e oggettivo.

Sulla **performance individuale**, al momento della redazione del documento in fase di completamento, gli **incontri di calibrazione**, l'utilizzo delle **Schede di Performance** con l'annotazione di evidenze e particolari episodi rilevanti riferiti agli obiettivi assegnati e in generale, una maggiore cultura della performance, hanno determinato una gestione del Sistema di misurazione e valutazione più trasparente.

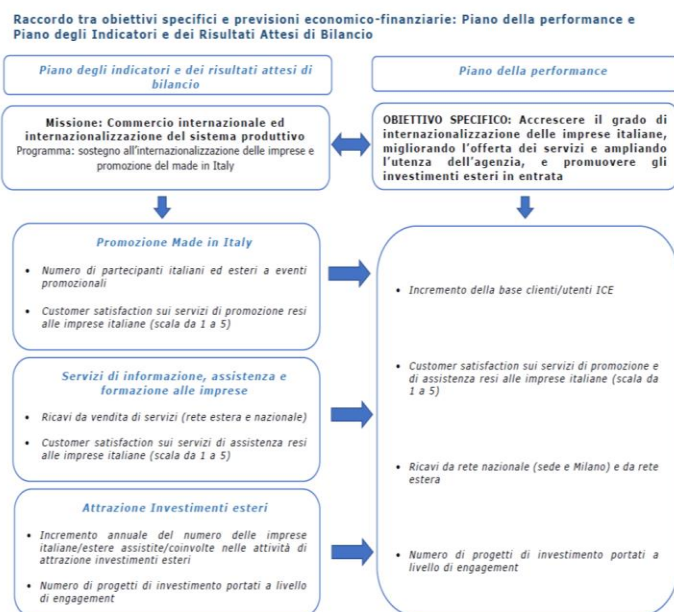
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Relativamente all'esercizio 2019 nel Piano della Performance sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

E' stato possibile rappresentare **un collegamento tra il "Piano della performance" e il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio"** allegato al Bilancio di Previsione 2019 (art. 19 Dlgs n.91 del 31.5.2011) che viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012) e che deve essere integrato con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009).

Su consiglio della Struttura Tecnica Permanente, nel Piano della performance 2019-21 è stata inserita per maggior chiarezza espositiva una rappresentazione grafica, di seguito riportata, che mostra **il collegamento tra i due processi**, evidenziando i punti di raccordo.



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 2019.

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 2019-2021", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con Delibera Presidenziale n. 4 del 31.1.2019 ratificato con delibera del Cda n. 459 dell'8.3.2019.

Anche per il 2019 **è stato realizzato il collegamento con il Piano della Performance 2019-21** attraverso l'indicatore specifico: "Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)" e **il medesimo obiettivo operativo trasversale** per gli uffici della Sede e Milano.

Per quanto riguarda il rispetto degli obblighi di pubblicazione e della relativa attestazione OIV, a causa dell'emergenza COVID-19 il Presidente dell'ANAC ha comunicato, il 12 marzo 2020, che i termini della Delibera n. 213 del 4 marzo 2020 sulle Attestazioni degli OIV in materia di obblighi di pubblicazione sono prorogati al 30 giugno 2020 e non più al 31 marzo 2020.

L'attestazione va pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" entro il 31 luglio 2020 e non più entro il 30 aprile 2020 e quindi sarà cura dello scrivente OIV adempiere ai relativi obblighi entro i nuovi termini fissati dall'ANAC.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

I servizi di assistenza dell'ICE Agenzia rispondono a **standard qualitativi definiti nella Carta dei Servizi al Cliente**, pubblicata sul sito istituzionale e su Amministrazione trasparente (a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese aggiornata a marzo 2019).

Attraverso la Carta dei servizi l'ICE Agenzia, informa sulle attività che svolge e definisce i principi cui si ispira nella gestione dei propri servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese; si ispira alle direttive nazionali ed europee in tema di qualità dei servizi e rappresenta il patto tra l'ICE Agenzia e i suoi utenti nella garanzia degli standard e nell'impegno al miglioramento. Infatti gli standard di qualità definiscono i canali di comunicazione; tempi di risposta, gli obblighi di riservatezza; trasparenza delle procedure; gestione dei reclami; miglioramento dei servizi attraverso il monitoraggio e rilevazione della soddisfazione del cliente e sono inoltre definiti e tracciati anche nel Sistema di Gestione della Qualità.

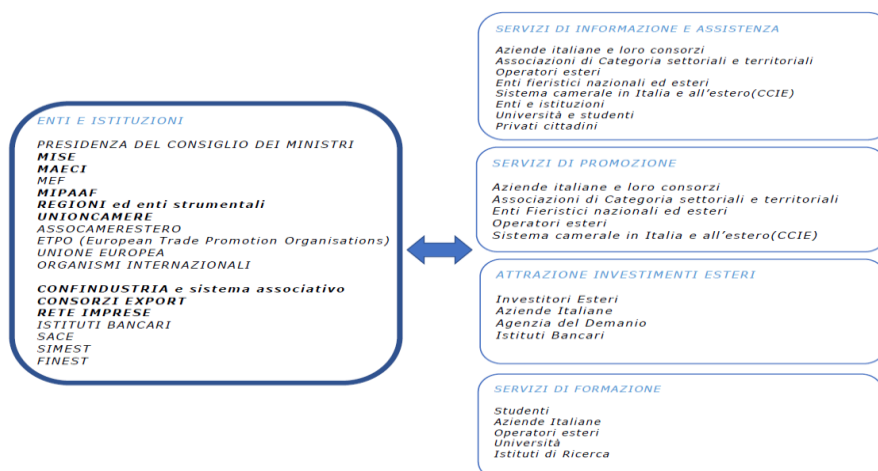
L'ICE Agenzia ha istituito anche un **Servizio Clienti**, attraverso l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico URP (urp@ice.it) per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti, al fine di favorire l'approccio delle aziende verso i mercati esteri.

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.

La Struttura Tecnica Permanente ha suggerito di esplicitare meglio il coinvolgimento degli stakeholder e l'Ufficio Pianificazione strategica ha inserito nel Piano della Performance 2019-21 **una mappa degli stakeholder e dei contributors** (in grassetto) collegati ai servizi erogati:

Mappa dei principali stakeholders / contributors



Inoltre in Amministrazione trasparente (sezione servizi erogati/servizi in Rete) sono pubblicate tutte le indagini di customer satisfaction effettuate dall'ICE Agenzia.

Dato il grado elevato di maturità raggiunto dall'ICE Agenzia nel coinvolgere i propri stakeholder si consiglia l'Amministrazione di programmare per il prossimo ciclo triennale di performance l'adozione di strumenti più avanzati come ad esempio quello della **partecipazione valutativa** in cui l'utente/stakeholder cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia.

Su tale argomento il Dipartimento della Funzione pubblica – Ufficio valutazione della performance ha pubblicato delle interessanti Linee Guida (Linee Guida n.4 Valutazione partecipativa-www.performance.gov.it).

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 2019;
- analisi tecnica dei sistemi di misurazione;
- monitoraggio su indicatori e target del Piano di Performance 2019-2021;
- 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 (Riunione del 20 dicembre 2019);
- "Nota metodologica 2019" allegata al Piano della performance 2019-2021;
- "Monitoraggio OIV di primo livello sull'avvio del Ciclo della performance"

Monitoraggio infrannuale e processo di ripianificazione degli obiettivi Piano della Performance 2019

Gli obiettivi specifici e operativi sono stati oggetto di monitoraggio semestrale condotto dalla Struttura Tecnica Permanente mediante i sistemi informatici di Business Intelligence e del sistema di controllo di gestione.

Le risultanze del monitoraggio 2019 (documento "Monitoraggio infrannuale della performance 2019" prot.n. 24 del 19.7.2019 pubblicato in Amministrazione Trasparente nella sezione controlli e rilievi-OIV) sono state trasmesse allo scrivente OIV e ai vertici dell'ICE Agenzia.

Processo di ripianificazione

A seguito della trasmissione del documento di monitoraggio, l'Ufficio Pianificazione strategica, dandone comunicazione anche all'OIV, ha convocato il Comitato di Programmazione e valutazione della performance per esaminare le risultanze del documento di monitoraggio, analizzare gli scostamenti, le criticità emerse e le segnalazioni in merito di alcuni uffici della sede, Milano ed estero. Il Comitato ha assunto le decisioni del caso (verbale della riunione del 24.9.2019) e ne ha dato relativa formale informativa al Cda e all'OIV in data 29.10.2019. Lo scrivente OIV **si riserva in fase di validazione di effettuare eventuali osservazioni in merito.**

Tale processo è stato inserito anche nelle procedure del Sistema di Gestione della qualità.

8. PUNTI DI FORZA E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Punti di Forza

Lo scrivente OIV considera positiva la metodologia adottata dall'Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema ed ulteriormente affinata nel corso del 2019, rilevando in particolare i seguenti **punti di forza**:

- 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 2019-2021 per gli obiettivi specifici 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;
- il rafforzamento del ruolo del Comitato di programmazione e valutazione della performance con il suo diretto coinvolgimento in tutte le fasi del Ciclo della Performance;
- la messa a punto del monitoraggio infrannuale, condotto dalla Struttura Tecnica, e del relativo processo di ripianificazione, con analisi ed evidenza di scostamenti e criticità del Piano della Performance per la ripianificazione degli obiettivi dell'anno di riferimento e 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'introduzione in via sperimentale della *Scheda di Performance* a supporto della valutazione individuale;
- gli "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 reportistica di supporto per l'analisi, il monitoraggio e la verifica anche da parte dell'OIV del processo e delle risultanze della valutazione individuale;
- la determinazione di assegnare, 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'Agazia 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 Agazia 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.

Proposte di miglioramento

Lo scrivente OIV, in base alle analisi, osservazioni, suggerimenti e proposte della Struttura Tecnica ritiene opportuno che l'Amministrazione intervenga su:

- Sistema di misurazione per il suo relativo aggiornamento anche in merito ai processi di valutazione che favoriscano l'accesso a forme di premialità previste agli artt. 20 lett f); 21;22;26 e 27 del Dlgs 150/2009;
- la declaratoria degli indicatori comportamentali per una loro revisione e aggiornamento per adeguarli al mutamento dello scenario esterno e interno, nonché agli specifici ruoli, profili professionali e competenze del personale dell'ICE Agazia;
- l'opportunità di inserire nelle schede individuali degli obiettivi di Gruppo/Progetto per sviluppare una maggior consapevolezza e condivisione degli obiettivi assegnati;
- ulteriori parametri di valutazione (es. skills, attitudini, competenze) per le progressioni di carriera o per la valutazione di incarichi di responsabilità (estero, linee, progetti etc) da adottare a seconda delle esigenze;
- i valutati che riportano i giudizi più bassi prevedere da parte dei Dirigenti/Direzione del Personale degli appositi piani di formazione per il miglioramento delle performance;
- la "Scheda di Performance" per i Dirigenti per renderla più aderente alle funzioni svolte;
- lo sviluppo e implementazione dei sistemi informatici di Business Intelligence quali Cruscotto Direzionale e B.I. del CRM;
- i risultati delle indagini di customer satisfaction che dovrebbero trovare un migliore e più ampio canale di diffusione sia all'interno che all'esterno;
- l'attivazione di progetti, anche in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, per l'adozione di modelli di valutazione partecipativa (linee guida n. 4 del Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio Valutazione della Performance)
- sulla definizione di una strategia di comunicazione diretta anche alla potenziale clientela dell'Agazia ICE.


Il Direttore OIV
Mario Fiorentino

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?

Sì, di alcuni target di obiettivi operativi (17 target in totale di cui 13 sono stati rialzati e 4 ribassati)

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	<i>tra 50%-100%</i>	<i>tra 50%-100%</i>
Non dirigenti	393 *	393	<i>tra 50%-100%</i>	<i>tra 50%-100%</i>

* Personale in servizio al 31.12.2019. Il totale non include il personale in fuori ruolo, aspettativa, distacco e in comando personale ICE presso altre Amministrazioni.

B. Performance individuale (anno 2020)

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 del Consiglio di Amministrazione del 29 gennaio 2020 con Deliberazione n. 504/20.</i>	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	31	31	<i>tra 0%-50% *</i>	<i>tra 50%-100%</i>
Non dirigenti	389**	389	<i>tra 50%-100%</i>	<i>tra 50%-100%</i>

*Gli obiettivi sono stati assegnati. Seguirà una call di approfondimento, non appena l'attuale situazione di restrizione lo consentirà.

** Personale in servizio al 30.04.2020. Il totale non include il personale fuori ruolo, aspettativa, distacco e in comando personale ICE presso altre Amministrazioni.

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

Standard di qualità anno 2019

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/servizi> ICE Agenzia ha definito degli standard di qualità nell'erogazione dei servizi di assistenza. In particolare, in base alla Carta dei Servizi gli uffici sono tenuti a dare riscontro alla richiesta, almeno con una risposta interlocutoria entro tre giorni lavorativi.

Entro 5 gg lavorativi successivi, gli Uffici effettuano una verifica di pre-fattibilità e comunicano l'esito al potenziale cliente. In caso di servizi per i quali il cliente sottoscrive un Modulo di Ordine del Servizio (MOS) l'offerta rimane valida per 20 giorni di calendario dalla data del MOS. La carta dei Servizi è pubblicata in Amministrazione Trasparente alla sezione Servizi Erogati.

La Carta Servizi inoltre è un allegato del Manuale operativo SGQ 04

F.2. 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 2019, prossimo audit maggio 2020) Inoltre l'ICE Agenzia incarica una società terza per verificare semestralmente la CS sui servizi erogati, sia promozionali che di assistenza. I risultati vengono pubblicati su Amministrazione Trasparente, dove sono presenti i Report annuali realizzati nella Sezione Servizi erogati, al seguente link

F.3. 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.

I reclami vengono raccolti e gestiti dall' Ufficio Relazioni con il Pubblico URP che fa capo all'Ufficio Servizi alle Imprese. La procedura SGQ di riferimento è la 17 PO 01 Gestione Reclami.

Il cliente ha tempo 30 giorni di calendario dal verificarsi del motivo del reclamo, ovvero dall'erogazione del servizio, per presentare all'URP un esposto circostanziato e documentato della lamentata anomalia riscontrata. Entro tre giorni dal ricevimento del reclamo, l'URP di ICE Agenzia riscontra al cliente reclamante la presa in carico della procedura informandolo dei tempi e delle modalità di gestione. ICE Agenzia si impegna a concludere l'iter procedurale in trenta giorni lavorativi dalla contestazione, ai sensi della Carta dei Servizi al Cliente.

Qualora il reclamo venga dichiarato "pertinente" è possibile proporre uno sconto/storno parziale sull'importo della fattura in caso di parziale disservizio non altrimenti indennizzabile con integrazioni o ulteriori servizi di ICE-Agenzia oppure proporre l'azzeramento della fattura in caso di totale disservizio a fronte del quale il cliente non avrebbe in alcun modo sottoscritto la proposta del servizio.

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. Il manuale SGQ di riferimento è lo 04 MO Progettazione Servizi.

A questo proposito si segnala che con Delibera n.503 del 17 dicembre 2019 ICE Agenzia ha deciso di rivedere il catalogo dei propri servizi di assistenza, semplificandolo e rendendo gratuiti molti servizi di base e qualcuno di quelli personalizzati per le imprese con un numero di dipendenti non superiore a 100. Il nuovo catalogo rispondeva all'esigenza di consentire alle imprese di affrontare i mercati esteri con minori costi in considerazione delle difficoltà che il sistema economico si trovava ad affrontare.

Il nuovo catalogo è pubblicato sul sito ICE al seguente link: <https://www.ice.it/it/nuovo-catalogo-servizi-0>

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 ed è in fase avanzata, ma non si è ancora conclusa, la fase di valutazione della performance individuale che riguarda tutto il personale.

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 è ancora conclusa la fase di valutazione della performance individuale.

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 è ancora conclusa la fase di valutazione della performance individuale.

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, ed è in stato avanzato, 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?

Sì. (vedi punto 2.2.3 della Relazione OIV)