



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 2020**

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

Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

Data: 27 Aprile 2021 Prot. n. 31

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

vers. 1.0

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 dalle disposizioni Anac:

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE";
2. il "Piano triennale della performance 2020-2022";
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2020-2022", 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 specifica e 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 – Verifiche OIV

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 e con 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. PUNTI DI FORZA E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ALLEGATI

All. 1 – Performance individuale

All. 2 – Definizione e gestione degli Standard di qualità

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance specifica e organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel 2020 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2020-2022" (delibera Cda n. 505 del 29.1.2020), documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi specifici dell'Agenzia ed i piani operativi di tutti gli uffici (sede, Milano ed estero).

Con delibera n. 526 del 30.10.2020 il Cda ha adottato la "Ripianificazione" del Piano citato a causa dell'emergenza sanitaria, a seguito dei risultati del monitoraggio semestrale condotto dalla Struttura Tecnica Permanente (Documento n. 23 del 21.7.2020) ed in coerenza con la revisione del budget economico 2020 (Delibera Cda n. 521 del 15.7.2020).

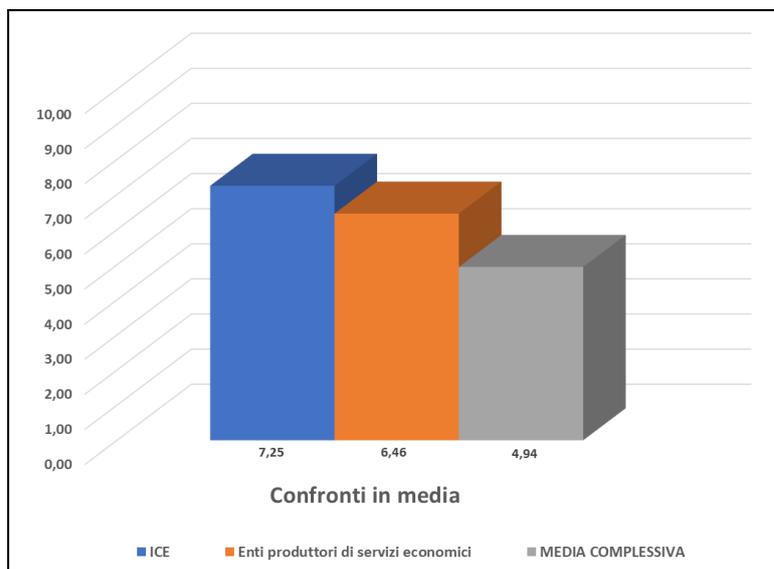
La revisione ha riguardato essenzialmente gli indicatori di performance correlati ai due obiettivi specifici sui quali è orientata l'azione dell'ente. In particolare, la crisi pandemica ha inciso sull'attività promozionale e di conseguenza sugli stanziamenti di spesa; si è trattato dell'unico indicatore specifico rivisto al ribasso, considerato che tutti gli altri indicatori specifici sono stati rialzati.

Infatti, come ha avuto modo di precisare il Presidente dell'ICE Agenzia, Dr. Carlo Ferro, la pandemia ha rappresentato una sfida per raggiungere nuovi e significativi obiettivi, come l'incremento dell'utilizzo dell'e-commerce da parte delle aziende italiane, l'aumento della base di clienti e l'introduzione di nuove iniziative completamente digitali.

L'analisi effettuata dallo scrivente OIV sul Piano della performance 2020 ha evidenziato una generale chiarezza degli obiettivi stessi, sia di quelli specifici che di quelli operativi, sia a livello organizzativo che individuale.

Ciò risulta confermato dall'analisi del medesimo Piano, condotta dall'Ufficio per la valutazione delle performance (UVP) del Dipartimento della Funzione Pubblica (Report di monitoraggio del 28 luglio 2020), che riconosce un elevato punteggio (7,25 su 10) sulle dimensioni esaminate: adeguata descrizione della missione, delle attività, dell'articolazione organizzativa, degli obiettivi specifici, annuali e individuali, della descrizione completa dell'analisi del contesto esterno ed infine utilizzo di alcuni rilevanti indicatori di outcome per la misurazione dei quali ci si avvale di fonti esterne.

Tale punteggio è risultato superiore sia al punteggio medio attribuito agli altri enti appartenenti allo stesso cluster (6,46 su 10) che a quello di tutte le altre amministrazioni pubbliche (4,94 su 10).



Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **“Misurazione della Performance ICE 2020”** (Prot. n. 29 STP del 1.4.2021), predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente.

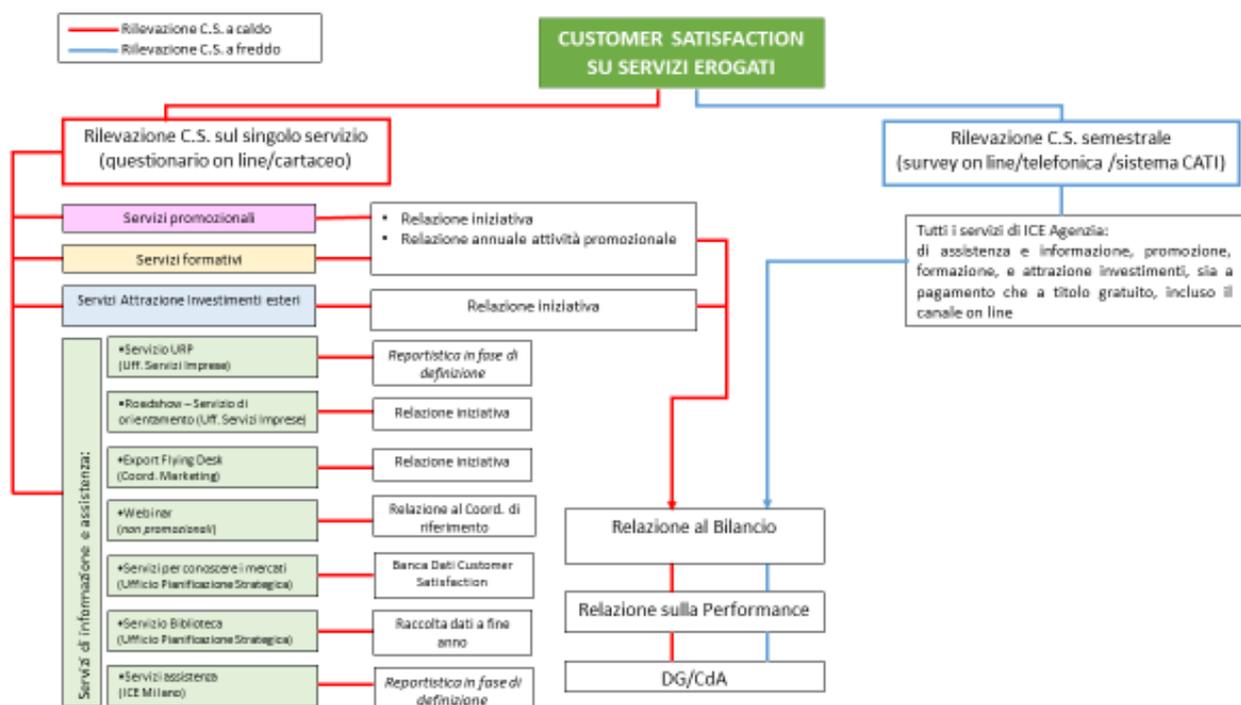
Con riferimento al requisito della presenza di indicatori di **outcome**, si segnala l’indagine di:

- **Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (peso 10%)**

Questo indicatore dà conto della qualità percepita dagli stakeholders per i servizi erogati di assistenza, promozione e formazione.

Si tratta quindi di una rilevazione in ossequio alle disposizioni di cui agli artt. 8, c.1 lett. C) e 19 bis, cc. 2 e 5 del Dlgs 150/2009 e in attuazione delle “Linee Guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”. A parere dello scrivente OIV risulta quanto mai necessario che l’indagine rimanga affidata a società esterne, a garanzia della terzietà della rilevazione, superamento della autoreferenzialità e riduzione delle autocertificazioni che potrebbero esporre la misurazione e valutazione della performance a rischi di non conformità.

L’indagine per l’anno 2020 è stata quindi affidata ad una società esterna sulla base di un processo, condotto con interviste telefoniche e via web “a freddo”, che risulta certificato dal Sistema di Qualità secondo la norma ISO9001. Affianco a questa metodologia di indagine, è stata confermata una rilevazione complementare in house, “a caldo”, realizzata con appositi questionari somministrati dal personale ICE al termine di eventi promozionali, corsi di formazione ed alcune tipologie di servizi di formazione e assistenza (di seguito lo schema tratto dal Manuale procedurale 017 del Sistema della Qualità – SODDISFAZIONE DEL CLIENTE).



Per il 2020 l’indicatore è risultato pari al **4,2** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5).

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

Come previsto dalla nota metodologica l’indagine ha rilevato, per la prima volta, anche i seguenti parametri:

- **grado di visibilità** pari a: **4,1** (88% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **utilizzo** pari a: **4,4** (il 92% ha dichiarato di essere molto o abbastanza propenso a utilizzare i servizi ICE);
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,4** (il 94% degli intervistati ha dichiarato di percepire l'utilità economica dalla fruizione dei servizi ICE).

Per i risultati di dettaglio si rimanda al Report finale della società esterna, pubblicato in Amministrazione Trasparente/Servizi erogati/servizi in Rete.

Per quanto riguarda gli altri indicatori specifici si segnala:

- **Incremento percentuale annuale del numero dei clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti (peso 15%)**

Questo indicatore è un driver dell'interesse per i servizi resi dall'ICE ai propri clienti/utenti. Dallo studio ed analisi dei risultati di consuntivo sarà possibile introdurre eventuali politiche di marketing più incisive.

Il target, partendo da una baseline di **9.200** utenti e clienti, è stato portato in sede di revisione da +40% a +50% pari, in numero assoluto, a **13.800**.

Il dato di consuntivo per il 2020 è risultato pari a **11.766** utenti e clienti.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pari a **85,26%**.

La fonte di rilevazione è il sistema informatico Oracle/Cruscotto Direzionale.

Lo scostamento rilevato sarà oggetto di attenta analisi da parte dell'Ufficio referente in sede di Relazione della performance 2020 e sottoposto al vaglio dello scrivente OIV in sede di Validazione della Relazione ICE.

- **Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali (peso 15%)**

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura nel 2020 ed è espresso in milioni di euro.

Il target, partendo da una baseline di **130,4 milioni**, era stato fissato a 170 milioni (+ 30%). In sede di revisione è stato portato a **80 milioni**.

L'indicatore è risultato pari a **73,3 milioni**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pari al **91,57%**.

La fonte di rilevazione è Oracle.

Lo scostamento rilevato sarà oggetto di attenta analisi da parte dell'Ufficio referente in sede di Relazione della performance 2020 e sottoposto al vaglio dello scrivente OIV in sede di Validazione della Relazione ICE.

- **Imprese coinvolte in attività di promozione (peso 5%)**

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di coinvolgere le imprese italiane nelle iniziative promozionali (fisiche e digitali).

Il target, partendo da una baseline di **7.019**, era stato fissato a **9.335** (+33%). In sede di revisione è stato portato a **18.952**.

Il dato di consuntivo dell'indicatore è risultato pari a **7.164**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al **37,8%**.

La fonte del dato è di tipo informatico (Promoapp e Cruscotto Direzionale).

Lo scostamento in negativo rilevato sarà oggetto di attenta analisi da parte dell'Ufficio referente in sede di Relazione della performance 2020 e sottoposto al vaglio dello scrivente OIV in sede di Validazione della Relazione ICE.

- **Numero di aziende ammesse su piattaforme di e-commerce (peso 15%)**

L'indicatore misura la capacità dell'ICE nel 2020 di aumentare la presenza delle aziende italiane sulle piattaforme di e-commerce attraverso specifici accordi con partner digitali.

Il target, partendo da una baseline di **723**, era stato fissato a **1.250**. In sede di revisione è stato portato a **1.600**.

Il dato di consuntivo è risultato pari a **2.133**.

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

La fonte è il report dell'Ufficio Coordinamento Made in Italy. Lo scostamento in positivo rilevato sarà oggetto di attenta analisi da parte dell'Ufficio referente in sede di Relazione della performance 2020 e sottoposto al vaglio dello scrivente OIV in sede di Validazione della Relazione ICE.

- **Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e perseguimento dell'economicità della gestione (peso 10%)**

L'indicatore misura lo stato di attuazione di 10 azioni organizzative prioritarie individuate dal CdA. Il punteggio assegnato per ogni singola azione è 0 (azione non realizzata); 0,50 (azione realizzata dopo la scadenza); 1 (azione realizzata nei termini stabiliti). Il target è fissato con un entry point di **≥7** azioni.

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

Per i risultati di dettaglio si rimanda al Documento di "Misurazione della performance 2020" a cura della Struttura Tecnica Permanente, pubblicato in Amministrazione Trasparente/Controlli e rilievi sull'Amministrazione/OIV.

- **Allineamento dell'azione manageriale agli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA" (peso 20%)**

L'indicatore di nuova introduzione verifica lo stato di allineamento delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA, con l'evidenza del risultato di sintesi, espresso in percentuale, degli obiettivi specifici. La misurazione dell'indicatore è effettuata una sola volta, a valle della misurazione degli altri indicatori specifici.

Il grado di raggiungimento è pari al **91,77%**.

E' infine presente 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.

Si tratta di:

- **Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC) (peso 10%)**

Questo indicatore specifico declinato in tutti i piani operativi della sede e di Milano realizza la connessione operativa con il Piano triennale della trasparenza e anticorruzione. L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale di quelle previste nel PTPC con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

Per la misurazione dell'indicatore si tiene conto di quanto dichiarato da ciascun dirigente in merito:

- agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- a quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2020 trasmessa all'OIV il 15.03.2021 con prot. n. 29007/21, che esplicita il monitoraggio con la verifica dello stato di attuazione delle misure previste con i Referenti e con l'evidenza dei controlli interni effettuati su:

“Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente”; verifica dell’attuazione della misura: “Commissioni conferimento incarichi in caso di condanna” e su “Patti di integrità”;

- a quanto attestato dal RPCT con il Report di attività 2020 inviato con email del 27/03/2021 relativo al focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

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

La fonte di rilevazione è “Amministrazione Trasparente” e la Relazione del RPCT.

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:

- la customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati (Indicatore specifico);
- il numero dei partecipanti italiani alle iniziative promozionali (Indicatore specifico);
- il tasso di placement dei corsi di formazione (Indicatore operativo);
- il numero di informazioni prodotte dagli uffici esteri (Indicatore operativo).

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 2020 ed ha predisposto il documento di **“Misurazione della Performance ICE 2020”** (Prot. n. 29 STP del 1.4.2021), 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 quinquennio 2016-2020.

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 2020, nonché le risorse umane al 31.12.2019 e al 31.12.2020 per la Sede e Milano ed estero;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100%);
- gli obiettivi specifici (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 – Verifiche OIV

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definita nel Sistema di misurazione e valutazione e declinata nel Piano di performance, è **stata rafforzata** da un’attività di verifica, condotta dallo scrivente OIV nell’esercizio delle proprie funzioni previste dall’art. 14 del Dlgs 150/2009 al fine di limitare al massimo i rischi di non conformità dei dati di consuntivo acquisiti rispetto alle procedure e fonti dichiarate in nota metodologica.

Fermo restando che né l’OIV, né la Struttura Tecnica Permanente sono tenuti a garantire la veridicità o a certificare i dati rilevati in sede di misurazione, bensì ad assicurare lungo tutto il ciclo della performance la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico dell’operato dell’Amministrazione, lo scrivente OIV, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, ha svolto una attività di verifica sugli indicatori previsti dal Piano di Performance, utilizzando il sistema di

"campionamento casuale semplice", mediante l'estrazione di 19 indicatori (specifici e operativi) sui 70 complessivi del Piano della performance 2020.

Al fine di verificare la correttezza e la conformità alle indicazioni contenute nella nota metodologica, si è proceduto a predisporre un file excel contenente, per ciascuno degli indicatori estratti, i seguenti parametri:

1. Riscontro alla richiesta di verifica dell'OIV da parte dell'Ufficio coinvolto (SI/NO);
2. Documentazione prodotta (SI/NO) con l'indicazione della tipologia (Applicativi Informatici/File/Cartaceo);
3. Conformità alla fonte indicata nella nota metodologica (SI/NO);
4. Conformità al dato di consuntivo dichiarato in sede di misurazione (OK/KO).

A seguito dell'attività di verifica è emersa una sostanziale conformità alle indicazioni contenute nella nota metodologica e ai dati di consuntivo dichiarati. I documenti e le carte di lavoro sono agli atti della Struttura Tecnica Permanente.

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.

A tal proposito si fa presente che nell'ambito del Progetto "Laboratorio Performance individuale e Motivazione" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con l'Università Bocconi e FormezPA, presso l'ICE Agenzia sono stati avviati due "sottoprogetti", riguardanti rispettivamente "La performance individuale e l'implementazione delle Linee Guida n. 5" e "Cittadinanza organizzativa e motivazione".

In particolare, a seguito di quanto emerso nel corso delle riunioni di presentazione del laboratorio, le risultanze del primo sottoprogetto costituiranno oggetto di riflessione critica e di indirizzo e consentiranno di ottenere uno strumento di accompagnamento "partecipato" e una puntuale descrizione delle competenze e dei comportamenti attesi.

In tal modo, attraverso il coinvolgimento di dirigenti e dipendenti dell'ICE Agenzia, si potrà aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance, soprattutto nella parte relativa al Dizionario delle competenze, necessario non solo nella fase valutativa della performance, ma anche in chiave di strumento di gestione per le procedure selettive, l'assegnazione di incarichi e, non ultimo, la formazione e sviluppo del personale.

Per quanto attiene al secondo sottoprogetto denominato "Cittadinanza organizzativa e motivazione" si vogliono rilevare e stimolare all'interno dell'ICE i livelli dei c.d. "comportamenti extra ruolo" (*altruismo* -disponibilità ad aiutare i colleghi; *coscienziosità* - cura, attenzione e dedizione nel proprio lavoro; *virtù civica*- forte senso di responsabilità per la propria Amministrazione) che pur non previsti dal contratto contribuiscono a far raggiungere una maggiore efficienza ed efficacia all'interno dell'Organizzazione.

Il vigente 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 2020 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 2020 per dirigenti e dipendenti, rispettivamente adottati con delibera n.529 e 528 del 30.10.2020.

Gli accordi prevedono che la retribuzione di risultato e il premio di produttività siano collegati 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**.

Dirigenti

Per i Dirigenti la retribuzione di risultato (41% della quota del fondo) **viene erogata in misura proporzionale** al grado di performance individuale raggiunto.

Per il 2020 l'Accordo integrativo a differenza dell'anno precedente prevede le seguenti novità:

- **Incarichi ad Interim**

Con riferimento all'art.61 del CCNL 2002 – 2005 dell'Area I della Dirigenza e alla normativa vigente, il trattamento economico complessivo del Dirigente per il periodo di sostituzione è integrato, **per un solo incarico**, nell'ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo in misura percentuale tenuto conto del conseguimento degli obiettivi:

Punteggio Valutazioni	% premialità erogata
91-100	25%
Fino a 90,99	20%

- **Maggiorazione del Premio**

ai sensi del comma 2, art 28 CCNL 2016-18 ai Dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate, in base al Sistema vigente, viene attribuita una retribuzione di risultato con un importo più elevato del 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione individuale.

La quota massima di dirigenti a cui attribuire il valore di retribuzione di risultato maggiorato è stabilita nel 10% e in caso di parità di punteggio è data precedenza al Dirigente con maggiore anzianità di servizio nella fascia Dirigenziale; in caso di ulteriore parità al candidato più anziano di età.

Dipendenti

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.

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'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 inclusi gli *ex aequo*.

Monitoraggio OIV sulle valutazioni individuali

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**.

Pertanto nel corso del 2020 su impulso dello scrivente OIV è stato effettuato un sondaggio anonimo, condotto dal Coordinamento del Personale sulle modalità di svolgimento dei colloqui con i propri valutatori, in occasione della consegna delle schede di valutazione di performance per l'anno 2019. La rilevazione è stata realizzata su 6 raggruppamenti di Uffici sia in Sede che all'estero. Rispetto ai colloqui effettuati per il 67% sono state fornite indicazioni sui punti di forza e debolezza del valutato e per il 63% si è fatto riferimento ad attività ed episodi citati nella *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.

Lo scrivente OIV ritiene che si debba inserire in maniera strutturata la scheda di performance nel Sistema di misurazione e valutazione di performance, attualmente in corso di aggiornamento, in quanto 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.

Anche nel corso del 2021 verranno condotti a breve due monitoraggi a cura del Coordinamento del Personale: uno relativo all'assegnazione degli obiettivi individuali 2021 e uno sui colloqui di feedback di valutazione 2020.

Al momento della redazione della presente Relazione, si è completata la fase di misurazione della performance 2020 ed è in corso di svolgimento la fase di valutazione della performance individuale che prevede, alla presenza del Direttore Generale e dello scrivente OIV, l'incontro di calibrazione con tutti i dirigenti inclusi anche i dirigenti della rete estera.

A parere dello scrivente OIV l'incontro di calibrazione risulta quanto mai positivo per il confronto e la condivisione metodologica dei criteri di valutazione e rappresenta una occasione di monitoraggio e verifica della corretta applicazione del Sistema vigente.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Soggetti coinvolti - Struttura Tecnica Permanente

Lo scrivente OIV, si avvale del supporto della Struttura Tecnica Permanente costituita da due funzionari apicali, iscritti all'Elenco degli OIV, con incarichi tali 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:

- 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.

Tale nuova organizzazione voluta dallo scrivente OIV a pochi mesi dal suo insediamento è necessaria per portare 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.

Al momento in cui si redige la presente Relazione sono in corso di svolgimento le procedure per il conferimento delle relative posizioni organizzative anche a riconoscimento del lavoro svolto in termini di formazione interna in materia di "Ciclo della Performance" il cui processo risulta certificato anche grazie a loro contributo.

Fasi e tempi del processo di valutazione finale 2020

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa 3 mesi (da gennaio a marzo).

Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di valutazione individuale è stato avviato ma non ancora concluso.

Tale processo prevede un incontro di calibrazione con i valutatori, alla presenza dell'OIV e della Struttura Tecnica, per la discussione sui risultati delle pre-valutazioni, corredata da specifica reportistica sulle valutazioni proposte. A seguito dell'incontro i dirigenti effettueranno i colloqui di feedback con i propri valutati e a seguito della riunione del Comitato di programmazione e valutazione della performance saranno approvate le graduatorie di merito con successiva trasmissione 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 dallo 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, ed una valutazione del personale più oggettiva e ancorata ad attività documentate dal personale con conseguente distribuzione 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 trasversali, ha 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 le attività di monitoraggio della Struttura Tecnica Permanente hanno permesso una ripianificazione attraverso un processo più trasparente e oggettivo.

Per il 2020 a fronte di un anno particolarmente drammatico a causa dell'emergenza sanitaria, a parere dell'OIV la differenziazione dei giudizi potrebbe risultare più contenuta, anche a seguito della ripianificazione degli obiettivi intervenuta in corso d'anno e grazie all'impegno profuso da tutto il personale ICE.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con altri sistemi di controllo

Relativamente all'esercizio 2020 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 2020 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). Inoltre in sinergia con il processo di revisione del Bilancio 2020 (Delibera Cda n. 521 del 15.07.2020) è stata avviata la revisione del Piano della Performance 2020-22 (delibera Cda n. 526 del 30.10.2020).

In sede di misurazione della performance, si è operato anche attraverso il sistema di Controllo di gestione e sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2020 (sistema informatico ERP Oracle).

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 2020-22", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con Delibera del Cda n. 507 del 29.1.2020.

Anche per il 2020 è stato realizzato il collegamento con il Piano della Performance 2020-21 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)" con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami. Lo scrivente OIV ha preso in esame:

- quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2020 trasmessa all'OIV il 15.03.2021 con prot. n. 29007/21, che esplicita il monitoraggio con la verifica dello stato di attuazione delle misure previste con i Referenti e con l'evidenza dei controlli interni effettuati su: "Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente"; verifica dell'attuazione della misura: "Commissioni conferimento incarichi in caso di condanna" e su "Patti di integrità";
- quanto attestato dal RPCT con il Report di attività 2020 inviato con email del 27/03/2021 relativo al focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami;
- agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di competenza degli uffici, previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;

Per quanto riguarda il rispetto dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e della relativa attestazione OIV, a causa dell'emergenza COVID-19 il Presidente dell'ANAC con delibera n. 213 del 4 marzo 2020 aveva prorogato al 30 giugno 2020 gli obblighi di pubblicazione del primo semestre 2020. Tale obbligo è stato ottemperato dallo scrivente OIV entro i termini previsti dalla Delibera ANAC.

Al momento di redazione della presente Relazione l'ANAC con delibera n. 294 del 13 aprile 2021 ha prorogato i termini per il completamento per l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione del 2020 e della relativa attestazione OIV al 30 giugno 2021.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

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 novembre 2020).

Attraverso la Carta dei servizi l'ICE Agenzia (pubblicata in Amministrazione Trasparente), informa sulle attività che svolge e definisce i principi cui si ispira nella gestione dei propri servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese. Gli standard di qualità adottati dall'ICE Agenzia definiscono i canali di comunicazione; tempi standard di risposta; gli orari di presidio; 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 (per ulteriori dettagli si rimanda all'allegato 2).

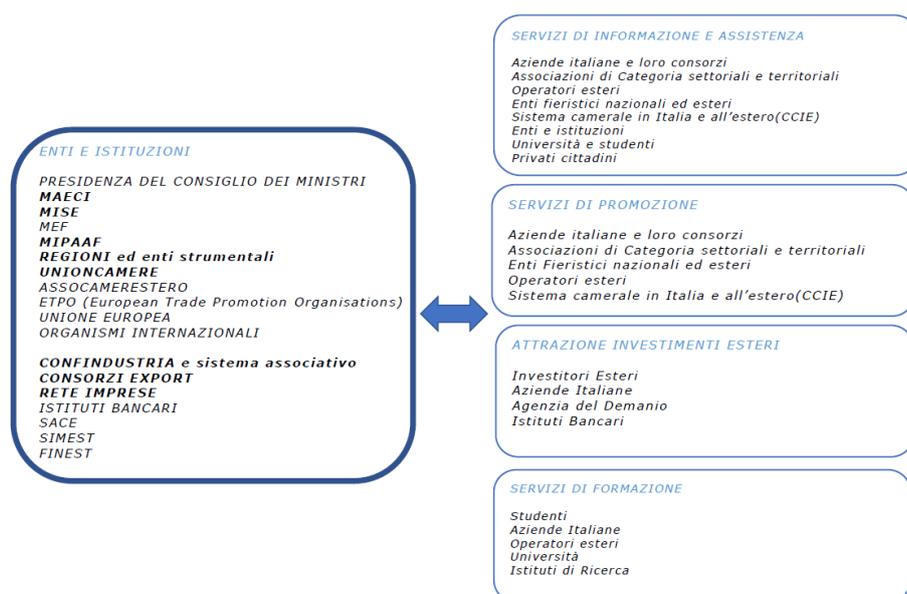
L'ICE Agenzia ha istituito anche un **Servizio Clienti**, attraverso l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico URP (urp@ice.it) per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti, al fine di favorire l'approccio delle aziende verso i mercati esteri (per ulteriori dettagli si rimanda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

La Struttura Tecnica Permanente ha suggerito di esplicitare meglio il coinvolgimento degli stakeholder e l'Ufficio Pianificazione strategica ha inserito nel Piano della Performance 2020-22 **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 da società esterne sui servizi erogati dall'ICE Agenzia.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Nell'ambito delle attività previste dall'art. 14 del Dlgs 150/2009, l'OIV con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, ha svolto le seguenti attività:

- indicazioni sulla revisione degli obiettivi specifici per il 2020;
- analisi tecnica e monitoraggio del Sistema di valutazione delle performance;
- monitoraggio su indicatori e target del Piano di Performance 2020-2022;
- 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 15 dicembre 2020);
- "Nota metodologica 2020" allegata al Piano della performance 2020-2022;
- "Monitoraggio OIV di primo livello sull'avvio del Ciclo della performance"
- "Revisione del Piano della Performance 2020-22"

Monitoraggio infrannuale e processo di ripianificazione degli obiettivi Piano della Performance 2020

A causa del protrarsi dell'emergenza sanitaria su impulso dello scrivente OIV, la Struttura Tecnica ha effettuato un monitoraggio degli obiettivi specifici 2020 già ad aprile-maggio 2020, i cui esiti sono stati comunicati al Comitato di programmazione e valutazione per una prima valutazione dei risultati.

La Struttura Tecnica Permanente ha poi condotto nel mese di luglio il monitoraggio infrannuale del Piano della Performance 2020 le cui risultanze sono state trasmesse allo scrivente OIV e ai vertici dell'ICE Agenzia (documento "Monitoraggio infrannuale della performance 2020" prot.n. 23 del 21.07.20 pubblicato in Amministrazione Trasparente nella sezione controlli e rilievi-OIV). Su suggerimento dello scrivente OIV e in sinergia con il primo provvedimento di revisione del Budget economico 2020 l'ICE Agenzia ha avviato il processo di revisione del Piano della Performance 2020-22 adottato con delibera del Cda n.526 del 30.10.2020.

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 2020, rilevando in particolare i seguenti **punti di forza**:

- il collegamento, anche in sede di revisione, tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica- finanziaria realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- la definizione e l'utilizzo di obiettivi di outcome, anche misurati da enti esterni, trasversali e di gruppo;
- il collegamento della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati esplicitata da una nota metodologica;
- l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence;
- l'utilizzo di un 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;
- 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 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'Agenzia ICE recepisce in toto il dettato del c. 1 dell'art.9 del Dlgs 150/2009 (OdS n. 2/2020 del 5.2.2020).

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 e valutazione della performance:

- aggiornamento della declaratoria degli indicatori comportamentali per una loro revisione e adeguamento al mutato scenario esterno e interno, nonché agli specifici ruoli, profili professionali e competenze del personale dell'ICE Agenzia;
- definizione di parametri oggettivi di valutazione per progressioni di carriera e incarichi di responsabilità sulla base di consolidate e rilevanti esperienze lavorative anche ad alto contenuto professionale per i livelli apicali;
- previsione di appositi piani di formazione per i valutati con i giudizi più bassi, con l'obiettivo di una loro crescita professionale e di performance;
- previsione della "Scheda di Performance" per l'evidenza delle attività documentate dal personale;
- riferimento ai contenuti dei criteri di erogazione della retribuzione di risultato/produttività, tendendo ad una maggiore omogeneità tra la disciplina adottata negli Accordi integrativi dei Dirigenti e quella dei dipendenti;
- definizione dei criteri per l'accesso a forme di premialità previste agli artt. 20 lett f),21,22,26 e 27 del Dlgs 150/2009;
- recepimento dell'art. 19-bis comma 2 del Dlgs 150/2009 relativo all'adozione da parte dell'Amministrazione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, in linea con quanto definito nel Sistema di Gestione della Qualità (SGQ);
- lo sviluppo e implementazione dei sistemi informatici di Business Intelligence quali Cruscotto Direzionale e B.I. del CRM e del Sistema Valutazione delle Performance (SVP);
- recepimento della Delibera del CdA n.477 del 26.06.19 e della Determina OIV n. 1 del 5.07.19 contenente il nuovo "Regolamento di Organizzazione della Struttura Tecnica Permanente".

Piano della Performance:

- limitare il ricorso ad indicatori di "attività" e ridurre progressivamente il numero di quelli misurabili attraverso autocertificazioni che potrebbero esporsi a rischi di non conformità;
- prevedere in maniera significativa obiettivi/indicatori di outcome e di customer satisfaction che risulta certamente coerente con il requisito della rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività;

- riconoscere un forte impulso al processo di digitalizzazione mediante la definizione di relativi obiettivi/indicatori, sia di rilevanza esterna che di impatto interno;
- far ricorso a Sistemi che garantiscano la corretta alimentazione e integrità del dato.

Resta fermo che nell'esercizio delle funzioni previste dall'art. 14 del Dlgs 150/2009, lo scrivente OIV proseguirà nell'attività di verifica utilizzando un sistema di "campionamento casuale", al fine di limitare al massimo i rischi di non conformità dei dati di consuntivo acquisiti rispetto alle procedure e fonti dichiarate dall'Amministrazione.



Il Direttore OIV
Mario Fiorentino

ALLEGATO 1 (a cura dell'Ufficio Gestione Giuridica e sviluppo risorse umane)

B. Performance individuale su processo in corso (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	Tra il 50-100%	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	33	33	Tra 0%-50%	Tra 50%- 100%
Non dirigenti	441	441	Tra 50%-100%	Tra 50%-100%

B. Performance individuale (anno 2021)

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	Tra il 50-100%	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	31	31	Tra il 50-100%	Tra 50%- 100%
Non dirigenti	429	429	Tra 50%-100%	Tra 50%-100%

ALLEGATO 2 (a cura del Coordinamento Marketing e Ufficio Servizi alle imprese)

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

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

ICE Agenzia ha definito degli standard di qualità nell'erogazione dei servizi di assistenza esplicitati nella CARTA DEI SERVIZI che 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.

La Carta dei Servizi al cliente contiene informazioni sull'ICE Agenzia, sul suo operato e sugli obiettivi che persegue per assistere e promuovere il cliente. Attraverso la Carta, 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 evidenziando un costante lavoro di monitoraggio dei servizi erogati e del livello di soddisfazione della clientela finalizzato al miglioramento continuo degli standard qualitativi dell'offerta di servizi.

Nella Carta Servizi sono inoltre definiti i tempi standard di erogazione del servizio: 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.

Nella fase di aggiornamento della Carta dei Servizi, il Consiglio di Amministrazione di ICE Agenzia ha richiesto di estendere l'orario di presidio del numero verde di prima assistenza alla clientela. L'orario è attualmente: 9:00 -17:00 tutti i giorni incluso il venerdì.

La Carta dei Servizi -aggiornata a novembre 2020 - è pubblicata in Amministrazione Trasparente alla sezione Servizi Erogati.

Qui di seguito il link:

http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/010_car_ser_sta_qua/2020/2020_Documenti_1605272796751/

La Carta Servizi è un allegato (n.1) al Manuale operativo SGQ 04 Progettazione servizi.

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 della qualità dei servizi erogati è prevista espressamente dal Sistema di gestione della Qualità dell'ICE Agenzia, in ottemperanza alle prescrizioni del punto 9.1.2. della norma ISO 9001:20015, relative alle attività poste in essere per effettuare la misurazione e il monitoraggio della soddisfazione del cliente esterno

In particolare, la misurazione del grado di soddisfazione del cliente, si applica a tutti i servizi esterni dell'ICE Agenzia, siano essi erogati in forma di promozione, di formazione, di informazione di base e on line, o di servizi di assistenza standardizzata e personalizzata

Il sistema di Rilevazione della soddisfazione del Cliente dell'ICE Agenzia vede la complementarietà tra una rilevazione in house "a caldo" realizzata con appositi questionari dal personale ICE al termine di un evento promozionale, di un corso di formazione, di alcune tipologie di servizi di informazione e assistenza, e una rilevazione "a freddo" su base annuale realizzata da soggetti esterni altamente specializzati in questo tipo di rilevazioni che oltre agli eventi di promozione e di formazione monitorano tutti i servizi di assistenza erogati dagli uffici della Sede, Milano ed Estero. È da più di un quinquennio che l'ICE Agenzia

Incarica una società esterna – a seguito di apposita gara- per elaborare la Rilevazione di Customer Satisfaction “a freddo” attraverso una metodologia ben definita applicata su basi dati certificate estrapolate da sistemi informatici interni, che vengono trasmesse alla società esterna.

La rilevazione di Customer Satisfaction dell'ICE Agenzia viene pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente – Servizi in Rete del sito web dell'ICE Agenzia e messa a disposizione della struttura nella intranet nella sezione Marketing e Servizi.

Qui di seguito il link alla Rilevazione di CS-2020:

http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2021/2021_Documenti_1615831695990/

Il Manuale SGQ di riferimento è il: 17 MO Soddisfazione del cliente.

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)

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. E' in atto una sistematizzazione della procedura operativa 17 01 in vista dei prossimi audit di certificazione Qualità.

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 attività periodiche di implementazione e revisione dei servizi che rispecchiano e si ispirano agli aspetti essenziali del catalogo dei servizi al cliente di ICE Agenzia :

- CHIAREZZA COMUNICATIVA, tramite una presentazione schematica, sintetica e con descrizione dei contenuti di ciascun servizio;
- ORIENTAMENTO AL CLIENTE e alle sue esigenze, tramite un raggruppamento dei servizi offerti in funzione delle fasi del processo di internazionalizzazione dell'azienda (Servizi per Conoscere, Servizi per Crescere)
- QUALIFICAZIONE DELL'OFFERTA, con evidenziazione del valore aggiunto e, per i servizi a corrispettivo, del livello di personalizzazione dei contenuti.

La progettazione di nuovi servizi e la revisione di quelli esistenti viene effettuata con cadenza almeno biennale sulla base di:

- esigenze rilevate dagli uffici competenti nel corso dell'erogazione dei servizi;
- informazioni raccolte dal servizio URP, mediante la casella di posta dedicata urp@ice.it e le telefonate ricevute al numero verde 800 98 98 00;
- input da parte di soggetti esterni (Ministeri, Cabina di Regia) emersi all'interno della struttura;

- Monitoraggi: reportistica e Rilevazione della Customer Satisfaction.

A questo proposito si segnala che, a circa un anno dall'avvio dell'applicazione del nuovo catalogo dei servizi di assistenza, deliberato in data 17 dicembre 2019 ed applicato dal 1 aprile 2020, è stato effettuato un monitoraggio sull'andamento dei servizi da presentare al CDA con apposita informativa.

In parallelo è stato anche svolto un monitoraggio qualitativo di un campione di servizi, erogati da gennaio a settembre 2020, per verificarne il grado di rispondenza alle disposizioni della carta servizi sulla tempistica e confrontare la conformità del servizio alle richieste del cliente.

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