



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DELL'ICE AGENZIA**

di cui all'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009

Versione: 3.0

28 aprile 2016

INDICE

1)	PREMESSA.....	3
2)	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	4
	2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	4
	2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	7
	2.2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI.....	7
	2.2.3 MODALITÀ DI SVILUPPO DI INDICATORI E TARGET	11
	2.2.4 INFRASTRUTTURA E RISORSE DI SUPPORTO PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE	12
	2.2.5 REQUISITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E LORO VERIFICA	13
	2.3 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
	2.3.1 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE COMPLESSIVE DELL'INTERA AGENZIA.....	14
	2.4 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
	2.4.1 CONSIDERAZIONI GENERALI.....	17
	2.4.2 LE COMPONENTI DEL SISTEMA	17
	2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE	21
	2.6 RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO, DEL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA E DELLA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO	21
	2.7 COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	21
3)	SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	23
4)	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI	27
	4.1 FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE	27
	4.2 LE MODALITÀ	29
5)	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA.....	31
	5.1 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA.....	31
	5.2 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI	31
6)	MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	32
	6.1 IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'ICE – AGENZIA.....	32
	6.2 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA	35
7)	MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	36
8)	DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI.....	36

1) PREMESSA

Il presente documento definisce il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (di seguito Sistema) dell'ICE Agenzia ed è stato predisposto ai sensi dell'articolo 7 del Dlgs 150/2009, con specifico riferimento agli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), le cui competenze relative alla misurazione e valutazione della performance, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Dlgs 150/2009, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
4. consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
5. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione delle performance;
6. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
9. assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema descritto nel presente documento è adottato in via formale dall'ICE Agenzia mediante l'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, regolamentato dalla legge istitutiva (L.214 del 22/12/2011) e dallo Statuto, sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

L'ICE Agenzia nasce dal soppresso **Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE)**, dopo che il decreto legge n.98 del 6 luglio 2011 (convertito con modificazioni nella legge n.111/2011) aveva disposto la soppressione immediata dell'ICE trasferendo le relative risorse al Ministero dello Sviluppo Economico attraverso l'emanazione di successivi decreti dedicati. Prima che avvenisse l'emanazione di questi ultimi, il Decreto Legge n.201 del 6 dicembre 2011 (convertito in L. 214 del 22/12/2011) ha istituito l'"ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane" prevedendo che le risorse dell'ex ICE venissero trasferite in parte al Ministero dello Sviluppo Economico ed in parte alla nuova Agenzia.

L'ICE Agenzia, sebbene sottoposta alla vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ha mantenuto autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, gestionale e contabile.

Le finalità dell'ICE-Agenzia sono:

- sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la promozione dei beni e dei servizi italiani nei mercati internazionali;
- accrescere le competenze delle imprese italiane, in particolare di quelle di minori dimensioni, nei rapporti economici e commerciali con l'estero;
- sostenere le aggregazioni di imprese finalizzate a migliorarne la presenza sui mercati internazionali;
- facilitare gli investimenti diretti all'estero e quelli diretti in Italia nonché le diverse forme di collaborazione produttiva;
- sostenere gli scambi e le cooperazioni in ambito tecnologico e le elevate competenze manageriali tese a far crescere le capacità delle imprese italiane ad operare nei mercati internazionali;
- operare per migliorare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi e promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo.

L'ICE Agenzia svolge attività di informazione, promozione collettiva, assistenza, consulenza e formazione, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, singole ed associate.

L'Agenzia pone in atto, secondo le proprie competenze, le linee guida in materia di promozione e di internazionalizzazione delle imprese definite dalla "Cabina di Regia per l'Italia internazionale". La Cabina di Regia, copresieduta dai Ministri degli Affari Esteri della Cooperazione Internazionale e dello Sviluppo Economico, è lo strumento operativo che consente di coordinare le politiche del Paese in tema di internazionalizzazione al fine di assicurare una più efficace presenza dell'Italia nei mercati globalizzati.

In particolare, l'Agenzia cura:

- lo studio sistematico delle caratteristiche e delle tendenze dei mercati esteri, della legislazione, contrattualistica, metodi extragiudiziali di composizione delle controversie commerciali; organizza inoltre, corsi, seminari e convegni su aspetti tecnici, economici e giuridici connessi alla globalizzazione dei mercati;
- promuove iniziative miranti alla tutela e valorizzazione dei marchi e brevetti nazionali in collaborazione anche con il Ministero dello Sviluppo Economico e con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e altri Dicasteri;
- realizza da sola o in collaborazione con altri soggetti, anche attraverso l'utilizzo dei fondi di finanziamento della Unione Europea e di altri Organismi Internazionali, programmi di intervento promozionale e di assistenza all'internazionalizzazione delle imprese. Fornisce o aiuta a reperire sul mercato servizi di assistenza e consulenza tecnica, legale, finanziaria e amministrativa. Stipula con imprese, enti, associazioni o altri organismi nazionali ed esteri convenzioni inerenti l'utilizzo di banche dati;
- organizza corsi, seminari e convegni nel campo della formazione manageriale professionale e tecnica di giovani laureati, diplomati e quadri di impresa, con riferimento agli aspetti tecnici, economici e giuridici connessi alla globalizzazione dei mercati; cura in particolare la formazione di operatori esteri presso realtà produttive italiane; coopera con associazioni e imprese nazionali estere nell'organizzare all'estero centri di addestramento professionale e di assistenza tecnica per macchinari italiani;
- coopera, in particolare mediante le proprie unità operative all'estero, all'organizzazione di attività e servizi atti ad attrarre investimenti esteri in Italia;
- collabora con la Presidenza del Consiglio, i Ministeri competenti e le rappresentanze diplomatiche all'estero alla predisposizione dei programmi concernenti le imprese al seguito di missioni governative.

Per la realizzazione dei fini istituzionali, l'Agenzia svolge attività di informazione, promozione collettiva, assistenza, consulenza e formazione con particolare attenzione alle piccole e medie imprese ed alle reti di imprese; in quest'ambito propone e realizza le attività in materia di promozione del "Piano annuale delle attività" sulla base delle linee guida e di indirizzo strategico determinate dalla Cabina di Regia.

Nello svolgimento delle proprie attività, l'ICE Agenzia opera in stretto raccordo con le Regioni, le Camere di Commercio, le Organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati, al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo, offrendo in particolare servizi di: informazione, assistenza e consulenza e promuovendo la cooperazione industriale. L'Agenzia ha come ulteriore competenza l'attività di promozione degli investimenti esteri in Italia.

L'Agenzia può stipulare convenzioni operative con le Regioni e le Province autonome per la realizzazione delle attività programmate nell'ambito degli indirizzi in materia di attività promozionale definiti dalla Cabina di Regia.

L'Agenzia è attiva all'estero con unità operative dotate di propria autonomia amministrativa e collocate nell'ambito delle Rappresentanze diplomatiche e consolari. La presenza della rete estera è strategica e funzionale al migliore raggiungimento dei fini istituzionali dell'Agenzia.

Le unità estere svolgono attività prevalentemente operative di promozione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, di informazione e di assistenza per il loro più proficuo radicamento all'estero, nonché di studio e di analisi delle prospettive dei mercati di riferimento.

L'Agenzia è presente in tutti i paesi rilevanti ai fini dell'internazionalizzazione delle imprese italiane.

La struttura organizzativa Fig. 1) è articolata negli uffici della Sede centrale di Roma e di Milano e negli uffici della rete estera che coprono tutte le attività operative necessarie alla missione istituzionale dell'Agenzia.

Figura 1 – Struttura organizzativa dell'ICE Agenzia



Gli **organi** di ICE Agenzia sono:

- il Presidente, che ha la rappresentanza istituzionale dell'Agenzia, vigila sull'esecuzione delle delibere adottate dal Consiglio di Amministrazione; assicura l'indirizzo unitario di azione dell'Agenzia; cura il coordinamento funzionale con gli altri soggetti ed enti operanti nel settore dell'internazionalizzazione;
- il Consiglio di Amministrazione, composto da cinque componenti nominati con DPR, definisce gli obiettivi e i programmi da attuare, verificando la rispondenza dei risultati della gestione alle direttive impartite; approva i bilanci dell'Agenzia e adotta ogni provvedimento relativo all'organizzazione dell'Agenzia e per l'attuazione dei fini istituzionali;

- il Collegio dei Revisori, composto da 3 membri effettivi ed uno supplente, esercita le funzioni di controllo e verifica della gestione amministrativa e contabile dell’Agenzia.

Il Direttore Generale ha la responsabilità della gestione complessiva dell’Agenzia, cura l’attuazione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e dei provvedimenti del Presidente; sovrintende, coordina e controlla la struttura amministrativa dell’Agenzia.

Al 1° gennaio 2016 la consistenza organica dell’ICE Agenzia è di 445 unità * (incluse 12 unità a tempo determinato e 2 unità in comando) suddivise come segue tra Sede di Roma, Ufficio di Milano e Uffici Esteri (fig. 2), a fronte di una dotazione organica di 450 tra dipendenti e dirigenti.

Alla stessa data si aggiungono 415 unità di personale locale in servizio presso gli Uffici Esteri.

Figura 2 - ICE-Agenzia: Personale in servizio al 1° gennaio 2016

PERSONALE ICE-AGENZIA IN SERVIZIO	SEDE	349	Totale * 445	Dotazione organica
	MILANO	11		450
	ESTERO	85		

2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

Come indicato in premessa, la performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell’ICE Agenzia e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per cui l’Agenzia è stata costituita.

La misurazione delle performance organizzative è intesa come quel complesso di azioni e strumenti volti a misurare e, cioè, a quantificare tutte le dimensioni della performance necessarie a migliorare e rendere più razionali i processi decisionali e più trasparente la rendicontazione.

Nell’ICE Agenzia la misurazione delle performance è considerata un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione sia organizzativa che individuale e si colloca nel più ampio ambito del ciclo di gestione della performance e, in particolare, “a valle” della fase di pianificazione degli obiettivi (Piano delle performance) ed “a monte” della rendicontazione interna ed esterna (Relazione sulla performance), come riportato nella tabella 1.

TABELLA 1: LE FASI ED I TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN ICE AGENZIA

A Le fasi del ciclo di gestione della performance alla luce del processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ICE	B Tempi
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none">• Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento viene approvato il piano della performance (art 10 Dlgs 150/2009)
Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none">• Da gennaio a dicembre dell'anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio – mediante l'utilizzo di strumenti informatici di business intelligence - e l'attivazione di eventuali interventi correttivi
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none">• Entro marzo dell'anno successivo a quello di riferimento viene effettuata la misurazione e la valutazione delle performance organizzativa
Valutazione della performance individuale	<ul style="list-style-type: none">• Entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento viene portato a termine il processo relativo alla valutazione individuale
Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none">• Entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento viene adottata la relazione sulla performance (art 10 Dlgs 150/2009)

Il sistema di misurazione delle performance organizzative dell'ICE Agenzia si compone di tre elementi fondamentali:

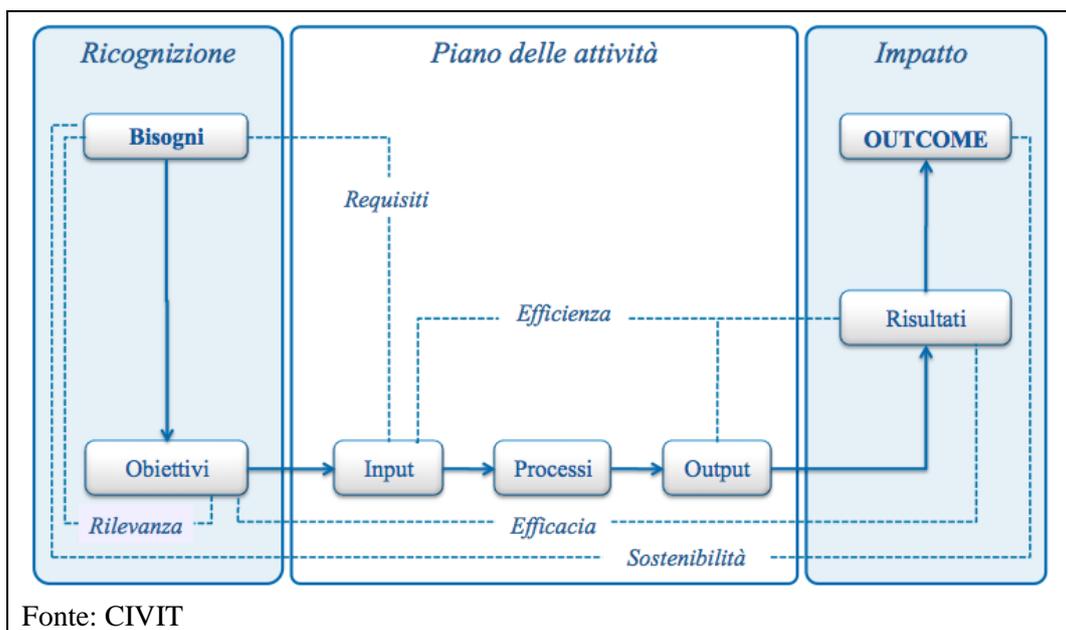
1. indicatori;
2. target;
3. infrastruttura e risorse di supporto.

2.2.2 TIPOLOGIE DI INDICATORI

Nel presente documento, gli indicatori di performance sono intesi come strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative ad aspetti rilevanti per il raggiungimento degli scopi istituzionali e degli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia.

Ai fini dell'individuazione delle diverse tipologie di indicatori oggetto di misurazione, il Sistema adottato dall'ICE Agenzia è basato sul modello logico rappresentato nella figura n.3.

FIGURA 3: IL MODELLO LOGICO PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI



Il Sistema adottato nell'ICE Agenzia acquisisce, elabora e rappresenta, sotto forma di indicatori, le seguenti informazioni di performance necessarie allo svolgimento di processi decisionali razionali nonché a promuovere una compiuta *accountability* interna ed esterna:

1. **Indicatori di input (o di risorse).** Questa categoria di indicatori riguarda l'ammontare delle risorse impiegate, tipicamente espresse in termini finanziari (spese) ed economici (costi) oppure in termini fisici (es. personale impiegato). La rilevazione di questi indicatori è resa possibile, tra l'altro, dalla implementazione nell'Agenzia di un sistema di contabilità economico-analitica (si veda par. 6.2).
2. **Indicatori di processo.** Questa categoria di indicatori si riferisce ai tempi ed alle attività interne svolte per il raggiungimento dell'*output* (beni o servizi) finali destinati agli utenti ed agli altri *stakeholder*. In questa categoria sono tra l'altro inclusi gli indicatori relativi a:
 - a. la misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto dei costi, della qualità e dei tempi previsti;
 - b. la qualità dei sistemi e processi organizzativi;
 - c. la crescita qualitativa e quantitativa delle relazioni con gli *stakeholder* anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - d. lo sviluppo dei processi organizzativi secondo logiche di trasparenza e promozione delle pari opportunità.

La rilevazione di questi indicatori è resa possibile, tra l'altro, dalla implementazione nell'ICE Agenzia di un sistema di business intelligence - cruscotto direzionale (si veda par. 6.1).

3. **Indicatori di output (o prodotto).** Questa categoria di indicatori misura la quantità e/o la qualità delle iniziative, attività, beni e servizi prodotti dall'ICE Agenzia in un dato arco temporale. La misurazione della *quantità* dell'output si basa su una preventiva definizione del portafoglio degli output e la rilevazione di quelli effettivamente erogati. Per quanto riguarda la *qualità* degli output si utilizzano indicatori relativi alle modalità con cui viene fornito un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti. I principali aspetti qualitativi che vengono presi in considerazione sono: tempestività nella fornitura del servizio; accessibilità (dell'ubicazione e dell'orario di apertura); scrupolosità dell'assistenza fornita all'utente; cortesia; sufficienza delle informazioni fornite ai potenziali utenti sulle caratteristiche del servizio; soddisfazione del cliente relativa a caratteristiche specifiche. La rilevazione di questi indicatori è resa possibile, tra l'altro, dall'implementazione nell'ICE Agenzia di un cruscotto direzionale (si veda par. 6.1).
4. **Indicatori di efficienza.** Questa categoria di indicatori misura l'attitudine dei processi produttivi a trasformare gli input (risorse) negli output (prodotti) nel modo più conveniente e secondo logiche di razionalità economica. Gli indicatori di efficienza sono espressi come rapporto tra l'ammontare degli input ed ammontare degli output. L'efficienza è tipicamente collegata ai costi degli output (beni e servizi prodotti). La rilevazione di questi indicatori è resa possibile, tra l'altro, dall'implementazione nell'ICE Agenzia di un sistema di contabilità economico-analitica (si veda par. 6.2).
5. **Indicatori di outcome.** Questa categoria di indicatori misura l'impatto (più o meno immediato) delle attività svolte dall'ICE Agenzia sui bisogni della collettività a cui si rivolge. Nello specifico, gli indicatori di *outcome* intendono misurare le conseguenze di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder* (es. percentuale di *placement* di giovani laureati formati dall'ICE Agenzia ecc.). La rilevazione di questi indicatori è resa possibile sia dall'utilizzo di banche dati e fonti informative esterne all'Agenzia sia dalla implementazione nell'ICE Agenzia di un cruscotto direzionale (si veda par. 6.1).
6. **Altre informazioni di performance.** Si tratta di informazioni (quantitative e qualitative) relative al contesto di riferimento in cui l'ICE Agenzia opera. Tali informazioni sono particolarmente utili, in connessione con gli indicatori di *outcome*, a comprendere e valutare l'efficacia dell'azione posta in essere dall'ICE Agenzia. Esse comprendono inoltre dati integrativi ed esplicativi che aiutano l'utilizzatore del sistema di misurazione ad interpretare i dati, soprattutto quelli relativi ai risultati che si collocano al di sotto o al di sopra delle attese. Tali informazioni possono riferirsi in alcuni casi a fattori interni (acquisto/perdita di competenze chiave, riorganizzazione, introduzione di logiche di lavoro in team, ecc.), in altri a fattori esterni o esogeni (congiuntura economica, mutamento legislativo, ecc.).

Attraverso queste tipologie di indicatori il sistema di misurazione supporterà la valutazione di tutti gli ambiti di performance di cui all'articolo 8 del Dlgs 150/2009.

Tabella 2: il sistema di misurazione e gli ambiti di valutazione della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs 150/2009

Ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del Dlg 150/2009	Indicatori di					Altre informazioni di performance
	input	processo	output	efficienza	outcome	
a) L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività						
b) L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse						
c) La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive						
d) La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi						
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione						
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi						
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati						
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità						

2.2.3 MODALITÀ DI SVILUPPO DI INDICATORI E TARGET

Lo sviluppo del sistema di misurazione delle performance e degli elementi di cui si compone (indicatori e target) avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:

- 1) Chiara individuazione, nell'ambito del processo di pianificazione (Piano delle performance), degli obiettivi strategici ed operativi e delle interdipendenze tra essi.
- 2) Specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di performance con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo 2.2.2.
- 3) Specificazione per ogni indicatore di un valore target.
- 4) Specificazione per ogni indicatore delle modalità per il calcolo dell'indicatore stesso e delle fonti di dati.

Lo sviluppo degli indicatori e relativi target avviene quindi nell'ambito del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'ICE Agenzia al quale il sistema di misurazione è strettamente collegato.

L'individuazione degli indicatori avviene tenendo conto dei seguenti criteri metodologici:

- *Significatività*: in termini di chiaro collegamento alla missione ed agli obiettivi dell'ICE Agenzia e di utile supporto ai processi decisionali e di *accountability* interna ed esterna.
- *Completezza*: in termini di capacità di cogliere tutte (e solo) le dimensioni fondamentali per comprendere la performance dell'organizzazione.
- *Validità ed Affidabilità*: in termini di capacità di esprimere in modo coerente le dimensioni che ci si propone di rilevare e di non alterabilità qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione.
- *Comprensibilità*: in termini di comprensibilità per gli utilizzatori del sistema di misurazione.
- *Tempestività*: in termini di capacità del sistema di misurazione di mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e la presa delle decisioni.
- *Non ridondanza*: il sistema di misurazione non deve moltiplicare inutilmente le misure di performance che offrono la medesima informazione. Ogni misura deve dare un contributo informativo nuovo e specifico.
- *Sensibilità ai costi di raccolta dati*: ogni indicatore ha un valore in termini conoscitivi maggiore rispetto ai costi necessari a calcolarlo.
- *Focalizzazione su ambiti di influenza*: gli indicatori di performance si riferiscono a risultati o comunque ad aspetti della performance che possono essere influenzati direttamente o indirettamente (ma significativamente) dall'attività dell'ICE Agenzia.

L'individuazione dei target associati agli indicatori avviene tenendo conto dei seguenti criteri metodologici:

- Ogni target è al contempo ambizioso ma realistico ed effettivamente raggiungibile.
- Ogni target è fissato, ove possibile, tenendo conto dei valori ottenuti negli anni precedenti o sulla base del confronto con benchmark interni e/o esterni.
- I target sono oggetto di periodico monitoraggio e di eventuale aggiornamento laddove ci siano circostanze che lo richiedono. In ogni caso ogni variazione deve essere adeguatamente documentata.

2.2.4 INFRASTRUTTURA E RISORSE DI SUPPORTO PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

Un ulteriore elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

A questo riguardo l'ICE Agenzia dispone di una piattaforma informatica di supporto che rende più efficiente e funzionale il sistema di misurazione, suscettibile peraltro di miglioramenti e implementazioni.

In particolare l'ICE Agenzia ha elaborato e adottato uno specifico strumento definito "cruscotto direzionale" volto a misurare le performance della struttura e selezionare quegli elementi più significativi che possono servire ad orientare gli organi decisionali dell'Agenzia nelle loro scelte strategiche.

Di tale strumento viene data illustrazione nel paragrafo 6.1.

Per la valutazione della performance individuale l'ICE Agenzia si avvale di uno strumento informatico di cui viene data illustrazione nel paragrafo 3.3.2, lettera C).

2.2.5 REQUISITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E LORO VERIFICA

Alla luce di quanto esposto nei paragrafi precedenti, il sistema di misurazione delle performance dell'ICE Agenzia rispetta, ed anzi va oltre, i requisiti minimi fissati dalla CIVIT nella delibera 89/2010 in quanto prevede la:

- Chiara definizione degli obiettivi che avviene nell'ambito del processo di programmazione strategica dell'Agenzia (piano di performance).
- Presenza di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni.
- Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target.
- Caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla CIVIT—nella summenzionata delibera.
- Rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

La verifica del rispetto di tali requisiti spetta all'OIV, ai sensi dell'art 14, comma 4 del Dlgs 150/2009.

2.3 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle performance organizzative dell'ICE Agenzia si sviluppa su due livelli:

- a) Valutazione delle performance complessive dell'intera Agenzia.
- b) Valutazione delle performance delle unità organizzative di cui essa si compone.

In entrambi i casi la valutazione avverrà sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

1. Confronto tra livello di performance atteso (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguito (valore dell'indicatore misurato a consuntivo).
2. Analisi - laddove possibile e/o significativo - dei trend storici delle performance effettivamente conseguite.
3. Comparazione (*benchmarking*) delle performance conseguite da ciascuna unità organizzativa e - laddove possibile e/o significativo - delle performance degli enti omologhi o simili all'ICE Agenzia.

Gli ambiti di riferimento della valutazione delle performance organizzative sono quelli definiti all'art. 8 del Dlgs 150/2009:

- a) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (OUTCOME).
- b) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (ATTUAZIONE PROGRAMMI).

- c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (QUALITÀ PERCEPITA).
- d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (PROCESSI E COMPETENZE INTERNE).
- e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (COMUNICAZIONE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT).
- f) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (EFFICIENZA).
- g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (SERVIZI EROGATI).
- h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (PARI OPPORTUNITÀ).

La valutazione delle performance organizzative si sviluppa secondo il processo descritto più in avanti nel paragrafo 3.1.

2.3.1 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE COMPLESSIVE DELL'INTERA AGENZIA

Per ognuno degli 8 ambiti di valutazione sopradescritti vengono definiti uno o più indicatori.

Per ogni indicatore viene esplicitato un valore atteso (target) dell'indicatore per il periodo di riferimento.

Inoltre, per ogni indicatore vengono calcolati, laddove possibile, i valori effettivamente conseguiti nell'ultimo triennio (o serie storica più ampia se disponibile).

Laddove possibile o significativo, vengono infine realizzati dei confronti con l'andamento di indicatori fatti registrare da enti o unità organizzative comparabili con quella analizzata.

Sulla base delle risultanze della misurazione delle performance effettivamente conseguite (rilevazione dei dati e calcolo degli indicatori) l'OIV provvede (avvalendosi della Struttura Tecnica Permanente di cui all'art. 14, comma 9, del Dlgs 150/2009 e della collaborazione della struttura organizzativa) ad una analisi delle risultanze stesse, alla loro interpretazione e rendicontazione interna ed esterna.

Le performance vengono rappresentate in modo facilmente comprensibile ed intelligibile anche ai non addetti ai lavori. A tal fine ci si avvale di schede, report e grafici di facile consultazione.

La metodologia descritta favorisce una trasparenza totale sulle performance organizzative, anche attraverso lo strumento della pubblicazione delle schede sul sito istituzionale. Ciò crea le condizioni per una valutazione delle performance "partecipata" con gli stakeholder dell'ICE Agenzia.

2.3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE

La misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative, effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente mediante l'utilizzo di Sistemi di Business Intelligence, riguarda le seguenti strutture: la Direzione Generale, i Coordinamenti, gli uffici della Sede, Milano e la Rete estera.

La misurazione e la valutazione delle performance delle unità organizzative avviene sulla base della capacità di realizzare i target attesi.

La valutazione delle performance delle unità organizzative è supportata da una scheda:

- *Scheda di misurazione e valutazione della capacità di realizzare i target attesi* (figura 4). Partendo dagli obiettivi, indicatori e risorse assegnate ad ogni unità organizzativa nell'ambito del processo di pianificazione strategica (piano delle performance) come dettagliato poi dalla programmazione operativa (programmazione e budget), viene costruita per ogni unità organizzativa una "scheda obiettivi". Nella "scheda obiettivi" sono contenute tutte le informazioni essenziali per procedere ad una valutazione generale dell'unità organizzativa:

- Il codice di riferimento degli obiettivi strategici
- gli obiettivi dell'unità organizzativa;
- gli indicatori;
- il peso che misura la rilevanza attribuita ad ogni specifico indicatore;
- il target relativo all'anno in cui si effettua la valutazione,
- il valore consuntivo dell'anno in cui si effettua la valutazione;
- il valore consuntivo dell'anno precedente a quello in cui si effettua la valutazione, qualora disponibile;
- il grado di raggiungimento di ciascun indicatore;
- il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi dell'Ufficio.

Nella scheda sono, poi, riepilogate le risorse economiche (costi) ed umane (personale) effettivamente a disposizione per la realizzazione dell'obiettivo.

Figura 4 – Esempio di scheda di valutazione della capacità di realizzare i target attesi

UFFICIO ESTERO

Responsabile	ROSSI MARIO	<p>Risultato Performance</p> <p>20XX</p> <p>80,26%</p> 
Centro di Costo	xxxx	
Risorse Economiche Assegnate 20XX	€ 495.020	
Risorse Economiche Spese 20XX	€ 430.719	
Risorse Umane 20XX (FTE)	9	

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 20XX	Consuntivo 20XX	Performance 20XX Indicatore
OS001	Migliorare il livello di efficacia dell'attività dell'Ufficio	Ricavi da servizi	30%	€ 55.000	€ 32.634	59%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10%	< 2,0%	0,0	100%
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10%	240	59	25%
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15%	3	6	200%
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati.	5%	2	2	100%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30%	4,0	4,32	108%

2.4 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.4.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

La valutazione delle performance individuali è intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce (in termini di premialità e di percorsi di carriera) il contributo fornito dal dipendente, in base al confronto fra le attese dell'organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Le finalità prefissate dall' ICE Agenzia sono:

1. Finalità gestionali: si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Una tra le tante leve motivazionali può essere costituita da una ricompensa economica di natura variabile connessa al contributo fornito.
2. Finalità organizzative: si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali.
3. Finalità di sviluppo: si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera.

La valutazione delle performance individuali si pone come finalità la creazione di un unico sistema, comune nelle logiche di impostazione di gestione per tutto il personale dell'ICE Agenzia, dirigenziale e non, di Sede Centrale, ufficio di Milano e rete estera, basato sulla declinazione a tutta la struttura degli obiettivi strategici.

Tutto ciò al fine di promuovere una cultura della performance (individuale, collettiva e organizzativa) nonché della responsabilità dei risultati in linea con il disposto normativo di cui al Decreto Legislativo 150/2009.

2.4.2 LE COMPONENTI DEL SISTEMA

Nel sistema dell'ICE Agenzia, la valutazione individuale, in linea con le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009, è di tipo misto, in quanto fonda il giudizio finale sulle seguenti due aree:

- a) Obiettivi di performance;
- b) Comportamenti professionali (ovvero competenze) e capacità necessarie per il perseguimento di tali obiettivi.

Le due aree hanno una incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- i ruoli direttivi (Dirigenti) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera, Responsabili Posizione Organizzativa in Sede e a Milano) 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% sui comportamenti.

La scheda relativa alla valutazione (figura 5) si articola di conseguenza in due sezioni, una direzionale (attinente agli obiettivi) e una comportamentale, concorrendo entrambe alla determinazione del giudizio finale; i punteggi sono calcolati separatamente sulle due componenti suddette e poi aggregati sinteticamente in un unico punteggio finale.

Figura 5 – Esempio di scheda di valutazione di Responsabile ufficio estero (obiettivi 60% e comportamenti 40%)

ITTA ICE Valutazioni - Valutatore Home
DSR Disconnetti Preferenze ?

Visualizzazione scheda Torna a Pagina Iniziale Aggiorna valutazione

Assegnazione corrente

Nome dipendente **Mario Rossi** Matricola dipendente **0000**
 Indirizzo e-mail **m.rossi@it** Organizzazione **Ufficio *******
 Incarico / Posizione **Dipendente** Responsabile **Franco Verdi**

Anagrafica scheda

Valutatore **Franco Verdi** Periodo di Riferimento Valutazione Finale
 Data inizio periodo **01/01/20 ---** Non valutazione **NO**
 Data fine periodo **08/11/20 ---** Descrizione non valutazione
 Data valutazione scheda **31/12/20 ---**

Incarico / Posizione **Dipendente**
 Organizzazione **Ufficio *******

Punteggio e commenti

Punteggio calcolato **76,0**
 Commenti

Obiettivi / Indicatori

[Mostra tutti i dettagli](#) | [Nascondi tutti i dettagli](#)

Data assegnazione valutazione	Data	Obiettivo Strategico	Obiettivo U.O.	Indicatore	Peso (%)	Consuntivo anno di riferimento	Target	Valutazione
01/01/20	31/12/20	DS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20		3.000	100%
01/01/20	31/12/20	DS001	Favorire la partecipazione di nuove aziende alle iniziative promozionali	Numero di newcomers per settore/mercato/iniziativa/linea di attività	15		750	100%
01/01/20	31/12/20	DS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10		4,3	100%
01/01/20	31/12/20	DS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer (*), attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer	15		100%	100%
01/01/20	31/12/20	DS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consultivo	5		90%	100%
01/01/20	31/12/20	DS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	20		2.000	100%
01/01/20	31/12/20	DS002	Implementazione del SGQ	Riscontro positivo agli Audit di Qualità (interni e/o di certificazione)	15		SI	100%
					Somma dei Pesi	100		

Comportamenti

[Mostra tutti i dettagli](#) | [Nascondi tutti i dettagli](#)

Dettaglio	Comportamento	Livello atteso	Valutazione
Mostra	Capacità e consapevolezza organizzativa	3	4
Mostra	Impegno verso l'Organizzazione	3	4
Mostra	Innovazione e flessibilità	3	5
Mostra	Orientamento al cliente e/o al servizio	3	3
Mostra	Sviluppo e trasferimento delle conoscenze	3	4

[Torna a Pagina Iniziale](#) [Aggiorna valutazione](#)

A) La componente “obiettivi”

La componente “obiettivi” costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti nell’ambito del processo di programmazione dell’ICE Agenzia. Il Piano di performance, infatti, individua gli obiettivi strategici ed operativi dell’Agenzia nel suo complesso e delle unità organizzative di cui si compone. Tale sistema di obiettivi organizzativi viene declinato, ai vari livelli gerarchici, in un sistema di obiettivi operativi individuali secondo i seguenti criteri generali:

- Per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano della performance. In questo caso l’assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Consiglio di Amministrazione.
- Per i ruoli direttivi (Dirigenti), nonché per i Responsabili della rete estera e per i dipendenti della rete estera in uffici diretti da un responsabile, la declinazione e l’assegnazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale.
- Per tutti gli altri dipendenti la declinazione e l’assegnazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

B) La componente comportamenti professionali

Con riferimento alla componente comportamentale, ICE Agenzia considera “il modo di agire” delle persone all’interno del contesto organizzativo, espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, che rappresentano invece cosa bisogna fare. Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione della performance sono stati individuati alcuni comportamenti distintivi.

I comportamenti individuati sono relativi ai campi intellettuale, relazionale, realizzativo e gestione dell’incertezza. Ciò consente una valutazione il più possibile differenziata che evidenzia punti di forza e di debolezza di ciascun valutato. Come si nota nelle tabelle sottostanti (così come poi dettagliato negli allegati 2-6 relativi agli “Indicatori comportamentali”) sono presenti nel sistema due comportamenti volti a valutare un corretto approccio alla valutazione della performance, alla luce dei principi del D.Lgs. 150/09, sia da parte dei valutatori che dei valutati. Si tratta in particolare:

- del comportamento denominato “Gestione e valutazione delle risorse umane” finalizzato a misurare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte del valutatore;
- del comportamento denominato “Innovazione e Flessibilità”, finalizzato a misurare la capacità del valutato di porsi costruttivamente e proattivamente nei confronti del sistema di valutazione e dei cambiamenti organizzativi.

Per ogni valutato sono individuati 5 comportamenti afferenti ai campi di cui sopra, che variano a seconda del ruolo ricoperto.

La valutazione dei comportamenti, può oscillare da un minimo di 1 ad un massimo di 5, con l’indicazione di un livello atteso relativo a ciascun ruolo (vedi tabella 2).

Tabella 3: I comportamenti distinti per ruolo

RUOLO	COMPORAMENTI	Peso %	Livello atteso
DIRIGENTI	Gestione e valutazione delle risorse umane Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa	40%	3
RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa	40%	3
RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE IN SEDE E A MILANO	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Tensione al risultato	40%	3
DIPENDENTI AREA III	Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving	50%	3
DIPENDENTI AREA II E I	Innovazione e Flessibilità Integrazione e collaborazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving	50%	3

Una valutazione in linea con la metodologia identificata evidenzierà i punti di forza e di migliorabilità di ciascun dipendente. Ciò consente di avere utili elementi gestionali sull'effettivo contributo qualitativo fornito dal valutato in relazione al ruolo ricoperto ed al periodo di osservazione.

Le valutazioni espresse al massimo livello (valore 5) debbono essere riferite a casi di particolare eccellenza rispetto al livello atteso. Le valutazioni espresse al minimo livello (valore 1) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento.

A decorrere dal 2016

Le valutazioni espresse al minimo livello (valore 1 e valore 2) debbono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento.

Le valutazioni espresse al massimo livello (valore 5) debbono essere riferite a casi di particolare eccellenza rispetto al livello atteso ed eventualmente comprovate da atti ed eventi emersi nel corso dell'anno di riferimento.

2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza del sistema di misurazione e valutazione di ICE Agenzia è garantita da:

- adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema;
- pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema stesso, del Piano di performance, della Relazione sulla performance;
- progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, dirigenziale e non, finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali;
- realizzazione di apposite giornate della trasparenza per la presentazione del piano e della relazione agli stakeholder.

2.6 RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO, DEL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA E DELLA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

Come previsto dall'articolo 14 c. 5 del Dlgs 150/2009, con cadenza annuale verrà condotta una indagine sul personale dell'ICE Agenzia volta ad indagare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la valutazione del superiore gerarchico. Tale indagine sarà curata dall'OIV, avvalendosi della collaborazione del CUG dell'Agenzia, della Struttura Tecnica Permanente e dell'ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane.

2.7 COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La promozione del merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale sono realizzate attraverso l'ancoraggio dei risultati conseguiti, certificati nella scheda di valutazione, all'erogazione della premialità, ai percorsi di carriera, alla formazione del personale e alla mobilità organizzativa.

Il Sistema consente di stilare una graduatoria delle performance individuali, distinta per i dirigenti e per i dipendenti, per l'attribuzione selettiva del premio annuale incentivante.

L'erogazione del premio incentivante non è riconosciuta al personale in servizio presso gli Uffici della rete estera e ai dipendenti che nell'anno di riferimento hanno prestato servizio effettivo per un periodo inferiore a 40 gg.

L'erogazione della retribuzione di risultato non è riconosciuta ai dirigenti che nell'anno di riferimento hanno prestato servizio effettivo per un periodo inferiore a 40 gg.

Il **premio incentivante** legato alle performance organizzative ed individuali, è volto alla valorizzazione delle potenzialità e competenze dei singoli, per il raggiungimento dell'efficienza ed efficacia dell'azione istituzionale.

L'OIV ha il compito di verificare che le graduatorie derivanti dalle valutazioni espresse dai valutatori rispondano effettivamente ai criteri di selettività stabiliti dalla normativa di riferimento.

Inoltre, ai fini di premiare il merito e la professionalità ICE Agenzia, sulla base di apposite graduatorie delle valutazioni, può dare attuazione agli strumenti di premialità, sia economici che di carriera, di cui agli artt. 20 – 26 del l Dlgs. 150/09, quali:

1. bonus annuale delle eccellenze (art. 21)
2. premio annuale per l'innovazione (art. 22)
3. progressioni economiche (art. 23)
4. progressioni di carriera (art. 24)
5. attribuzione di particolari incarichi e responsabilità (art. 25)
6. accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, sia in ambito nazionale che internazionale (art. 26).

3) SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

All'interno di ICE Agenzia, con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, intervengono i seguenti soggetti:

- il Consiglio di Amministrazione
- il Direttore Generale
- il Comitato di Programmazione e Valutazione della performance
- l'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione
- l'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane
- i Dirigenti
- i Dipendenti
- l'Organismo Indipendente di Valutazione
- la Struttura Tecnica Permanente

Il Consiglio di Amministrazione:

- entro il 31 Gennaio di ciascun anno, adotta il Piano della performance, documento programmatico triennale, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia ICE;
- entro il 30 Giugno di ciascun anno, adotta la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti;
- valuta la performance individuale del Direttore Generale, su proposta dell'OIV.

Il Direttore Generale:

- propone al Consiglio di Amministrazione il Piano della performance, sue eventuali variazioni in corso di esercizio, e la Relazione sulla performance;
- trasmette il Piano della performance e la Relazione sulla performance all'OIV, al Dipartimento della Funzione Pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze;
- assegna gli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili Rete Estera e ai dipendenti della Rete Estera in servizio presso Uffici retti da un Responsabile e ne valuta la performance individuale
- presiede il Comitato di Programmazione e Valutazione.

Il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, presieduto dal Direttore Generale, coordinato dal dirigente dell'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione e costituito dai dirigenti degli Uffici di Coordinamento e degli Uffici di Supporto dell'ICE, con il supporto consulenziale dell'OIV e con la collaborazione dell'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane per le materie di competenza:

- coadiuva il Direttore Generale nell'individuazione del mandato istituzionale, della missione dell'Agenzia e degli obiettivi strategici e nella definizione del Piano della performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- discute in fase di programmazione la proposta degli obiettivi strategici e operativi ricevuta dall'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione. Inoltre riceve dallo stesso Ufficio la proposta di eventuali variazioni in corso di esercizio di obiettivi e/o indicatori della performance organizzativa e ne valuta l'opportunità per il successivo inoltro al CdA;
- analizza le risultanze della misurazione degli obiettivi strategici e operativi del Piano triennale della performance per la redazione della Relazione sulla performance;
- verifica le valutazioni della performance individuale per l'anno precedente, effettuando una lettura complessiva e comparata dei dati e monitorando che le valutazioni siano state formulate nel rispetto delle disposizioni del presente Sistema e siano state rispettati i criteri di selettività e di uniformità della metodologia dei giudizi oltre che delle logiche del merito di cui al D.Lgs. 150/2009. Nel rispetto dei tempi indicati, evidenzia le proprie valutazioni conclusive e/o l'eventuale esigenza di una revisione dell'articolazione dei giudizi;
- interviene nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione.

L'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione

- opera in funzione di cabina di regia dell'intero processo di programmazione della performance organizzativa dando a tutta la struttura le necessarie indicazioni operative;
- coordina funzionalmente i lavori del Comitato sopra citato;
- cura il processo di declinazione degli obiettivi strategici in piani operativi di ciascun ufficio (Sede, Milano, Rete Estera);
- redige il "Piano triennale della performance dell'ICE Agenzia", avvalendosi della collaborazione degli Uffici competenti per materia, garantendo l'integrazione tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria dell'Agenzia. Sottopone al Direttore Generale il Piano di cui sopra per la successiva approvazione da parte del CdA;
- redige la "Relazione sulla performance dell'ICE Agenzia", avvalendosi della collaborazione degli Uffici competenti per materia. A tal fine riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della misurazione organizzativa e dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane i risultati della valutazione individuale di dirigenti e dipendenti;
- sottopone al Direttore Generale, per la successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione, la "Relazione sulla performance dell'ICE Agenzia".

L'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane

- coordina il processo di valutazione delle performance individuali, avvalendosi del sistema informatico SVP (Sistema Valutazione Personale) e dettando a tutta la struttura le necessarie disposizioni operative;
- cura le diverse fasi del processo previste dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance", dall'assegnazione degli obiettivi alla redazione finale delle schede di valutazione;
- riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della valutazione organizzativa da riportare, nell'applicativo SVP, nelle schede di valutazione individuali;
- acquisisce le schede di valutazione del personale dipendente redatte dai dirigenti e le trasmette al Comitato di Programmazione e Valutazione delle performance, previa elaborazione di appositi report che consentono una lettura complessiva e comparata dei dati;
- collabora con il Comitato per le materie di propria competenza;
- redige la graduatoria finale delle valutazioni dei dirigenti e dei dipendenti e la sottopone al Direttore Generale che ne autorizza la trasmissione all'OIV ed all'Ufficio Amministrazione del Personale per i seguiti di competenza.

I Dirigenti:

- assegnano gli obiettivi ai propri dipendenti e ne valutano la performance individuale, nel rispetto delle disposizioni del presente Sistema;
- intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

I Dipendenti:

- intervengono nel processo di valutazione, dalla fase di assegnazione obiettivi alla ricezione della scheda di valutazione finale;
- concorrono alle indagini svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del loro superiore gerarchico.

L'OIV, Organismo Indipendente di Valutazione,

- esercita le competenze previste dall'art. 14 del D.Lgs 150/2009, ai fini del monitoraggio del ciclo della performance avvalendosi della collaborazione della Struttura Tecnica Permanente in tutte le sue fasi;
- fornisce supporto consulenziale ai vertici dell'Agenzia in materia di performance, anche per favorire al suo interno la diffusione della cultura della misurazione e valutazione;
- esercita in piena autonomia il controllo di prima istanza relativamente alla conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della performance, segnalando agli organi competenti le eventuali criticità, ritardi ed omissioni sugli adempimenti previsti per legge;

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza e integrità ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valida la Relazione sulla performance ai fini dell'erogazione della premialità al personale dell'Agenzia;
- realizza, avvalendosi della collaborazione del CUG (Comitato Unico Garanzia), dell'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane e della Struttura Tecnica Permanente, indagini sul personale per rilevare il grado di benessere organizzativo e di condivisione del sistema di valutazione.

La Struttura Tecnica Permanente presso l'OIV.

- supporta l'OIV nell'esercizio dei compiti suesposti;
- svolge, in posizione di autonomia, funzioni di interfaccia tra l'OIV e i vertici dell'Agenzia (Presidenza e Direzione Generale) sul ciclo di gestione della performance, monitorando lo stato di avanzamento dei lavori e segnalando all'OIV le eventuali criticità;
- collabora direttamente con i vertici dell'Agenzia, fornendo il proprio qualificato apporto sulla metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e relativi indicatori e target;
- effettua, mediante l'utilizzo di sistemi di "business intelligence", la misurazione della performance organizzativa e verifica l'integrazione degli strumenti informatici di misurazione e valutazione delle performance;
- analizza i risultati di gestione ed elabora il Documento di Misurazione del Piano della Performance.

4) IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

4.1 FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- A) Assegnazione degli obiettivi.
- B) Monitoraggio delle performance.
- C) Redazione informale delle schede di valutazione.
- D) Colloquio di feedback con il valutato e redazione finale delle schede di valutazione.

A) Assegnazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi percorre tutta la struttura organizzativa dell’Agenzia.

Nel mese di Gennaio dell’anno di riferimento il Consiglio di Amministrazione approva il Piano della performance ed assegna formalmente gli obiettivi individuali al Direttore Generale garantendo il necessario raccordo e collegamento con le performance complessive dell’Agenzia ICE.

Entro il mese di Marzo dell’anno di riferimento il Direttore Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti dei singoli Uffici, ai Responsabili degli Uffici della rete estera e ai dipendenti della rete estera in servizio presso Uffici retti da un Responsabile.

Entro lo stesso mese di Marzo i Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai propri dipendenti.

B) Monitoraggio delle performance

Al fine di pervenire ad una corretta valutazione finale il valutatore incontra periodicamente il valutato per monitorare lo stato di avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato e/o per rinegoziare/sostituire, se necessario, gli obiettivi anche per il verificarsi di situazioni che ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

Tale monitoraggio si concretizza in valutazioni infrannuali che definiscono gli stati d’avanzamento dell’attività del personale.

Durante la fase di monitoraggio il valutatore deve:

- con riferimento agli obiettivi, verificare l’avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare ed annotare gli “episodi critici” (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) individuando le competenze messe in atto;
- rilevare eventuali necessità di apprendimento del collaboratore e segnalarle al competente ufficio per finalità formative.

C) Redazione informale delle schede di valutazione.

Entro il mese di Aprile dell'anno successivo all'anno di riferimento, i valutatori esprimono per ciascun valutato una prima valutazione sulla base dei risultati conseguiti e dei comportamenti agiti nel corso dell'esercizio precedente, tenendo in debito conto i risultati della misurazione degli obiettivi.

Successivamente, le schede di valutazione dei dipendenti così valorizzate e gli appositi report sono trasmessi dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane al Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, il quale effettua una lettura complessiva e comparata dei dati verificando che le valutazioni siano state formulate nel rispetto delle disposizioni previste nel presente Sistema e siano stati rispettati i criteri di selettività e di uniformità della metodologia dei giudizi oltre che le logiche del merito di cui al decreto legislativo 150/2009. Il Comitato esprime le proprie valutazioni conclusive in merito al monitoraggio effettuato e/o l'eventuale esigenza di una revisione dell'articolazione dei giudizi.

D) Colloquio di feedback e redazione finale delle schede di valutazione

Entro il mese di Maggio il valutatore si confronta con il valutato per comunicare la valutazione espressa tenendo in debito conto le risultanze dell'attività di monitoraggio e le indicazioni finali ricevute dal Direttore Generale.

Il valutatore sottopone la scheda per la sottoscrizione al valutato, portandolo a conoscenza degli eventuali episodi critici annotati nel corso dell'anno di riferimento. Il valutato può annotare sulla scheda stessa i propri commenti in ordine alla valutazione espressa.

Eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate ai Dirigenti o ai dipendenti devono essere tenute in debito conto dal valutatore.

Entro il mese di Maggio i valutatori inviano le schede di valutazione, formalizzate con la valutazione espressa, all'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane che provvede a condurre a termine l'iter procedurale, inclusa la fase di analisi e risoluzione di eventuali contestazioni, ai fini dell'erogazione della premialità.

La scheda finale viene archiviata nel fascicolo personale del valutato stesso.

4.2 LE MODALITA'

A) Soggetti (chi valuta chi)

I Dirigenti, i Responsabili di Rete Estera e i dipendenti della Rete Estera in servizio presso un Ufficio retto da un Responsabile sono valutati dal Direttore Generale.

Tutti gli altri dipendenti sono valutati dal proprio Dirigente.

B) Calcolo della valutazione

Il punteggio relativo a ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il grado di raggiungimento del target per il rispettivo peso che riflette l'importanza attribuita ai singoli obiettivi. Il punteggio complessivo relativo alla componente obiettivi si ottiene sommando tutti i valori così ponderati.

Il punteggio relativo a ciascun comportamento prevede l'assegnazione di una valutazione che esprime il giudizio del valutatore in relazione al comportamento atteso. Il punteggio complessivo relativo alla componente comportamenti (massimo 25) si ottiene sommando i punteggi relativi ai singoli comportamenti e moltiplicando poi per il fattore $K=4$ (pari all'esposizione percentuale del punteggio massimo ottenibile).

Per ottenere il punteggio complessivo, ai suddetti due punteggi relativi alle due componenti di valutazione (obiettivi e comportamenti) si applicano, quindi, i coefficienti ponderali relativi al ruolo ricoperto:

- per i Dirigenti, per i Responsabili di Rete Estera e per i Responsabili di Posizione Organizzativa 60% obiettivi e 40% comportamenti;
- per tutti gli altri dipendenti 50% obiettivi e 50% comportamenti;

I Dirigenti con responsabilità ad interim di altre unità organizzative vengono valutati con riferimento agli obiettivi connessi all'incarico principale.

In ragione della peculiare posizione organizzativa che il Direttore Generale occupa all'interno dell'Agenzia ICE, la sua valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione sarà relativa solo alla componente obiettivi, che dovrà riguardare anche la differenziazione dei suoi giudizi nei confronti dei valutati.

C) Informatizzazione del sistema di valutazione

Il processo gestionale relativo al sistema di valutazione adottato dall'ICE Agenzia è supportato in tutte le sue fasi da un sistema informatico (Sistema di Valutazione del Personale - SVP) che opera su un'unica base dati che raccoglie tutte le informazioni fascicolari (dati personali e di carriera) relative ai dipendenti.

Ciò garantisce:

- l'accessibilità, l'affidabilità e la tracciabilità dei dati;
- la univocità e la tempestività delle informazioni fruibili;
- la disponibilità di un sistema di reporting per la rappresentazione dei risultati, la comparazione temporale, l'analisi funzionale e le elaborazioni statistiche.

Il sistema è fruibile interamente sulla piattaforma intranet web-based di ICE Agenzia, con una notevole riduzione dei flussi di materiale di supporto, poiché ciascun valutatore può accedere ai dati ed alle funzioni di propria pertinenza.

E', inoltre, possibile tracciare le valutazioni direttamente sul sistema informatico con una notevole riduzione di supporti cartacei e la possibilità di stampare solo quando e quanto effettivamente necessario.

Il Sistema Informatico di Valutazione del Personale supporta operativamente tutte le seguenti fasi del processo di valutazione: a) assegnazione degli obiettivi e delle schede di valutazione; b) monitoraggio delle performance; c) redazione informale delle schede di valutazione; d) colloquio di feedback con il valutato e redazione finale delle schede di valutazione.

A) Assegnazione degli obiettivi e delle schede di valutazione

Il sistema gestisce il Catalogo degli Obiettivi e dei Comportamenti oggetto di Valutazione. Gli utilizzatori preposti (Valutatori, Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane) potranno accedere al Sistema ed effettuare inserimenti, modifiche e storicizzazioni di tutte le informazioni necessarie, nel rispetto delle proprie competenze.

B) Monitoraggio delle performance

Ciascun operatore potrà accedere in tempo reale alle informazioni di propria competenza, attraverso la autenticazione (login) al Sistema, che consente di registrare aggiornamenti sulle valutazioni espresse per gli obiettivi e per i comportamenti. Il Sistema consente altresì al valutatore di "annotare" fatti rilevanti ai fini della successiva formulazione della valutazione finale.

C) Redazione informale delle schede di valutazione

Il Sistema permette al valutatore di redigere on-line la scheda di valutazione, con riduzione di supporti cartacei. In questa fase la scheda di valutazione sarà redatta in via informale, rimanendo accessibile al solo valutatore, fintanto che non verrà "finalizzata" nell'ottica del colloquio finale con il valutato.

D) Colloquio di feedback con il valutato e redazione finale delle schede di valutazione.

La scheda di valutazione, da sottoporre al valutato durante il colloquio finale di feedback, contiene i seguenti dati sintetici: i dati anagrafici del valutato e unità organizzativa di riferimento; i dati del valutatore; i comportamenti; gli obiettivi; campo note.

Il Sistema è dotato di un insieme di funzioni applicative per una lettura sistematica dei dati espressi nelle schede di valutazione. Ciò consente innanzi tutto un'azione di controllo preventivo che riduca la possibilità di disallineamenti operativi in tutte le fasi del processo di valutazione.

Inoltre rende disponibili la distribuzione dei dati di valutazione, per una verifica di congruità con le disposizioni del Decreto Legislativo 150/09 e della contrattazione collettiva integrativa.

5) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

5.1 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA

La coerenza del sistema di valutazione delle performance e la “correttezza” del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni, che permettono di ancorare il successivo giudizio su elementi conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l’anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- l’impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica dell’avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di “contestare” in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

5.2 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI

La valutazione finale da parte del Direttore Generale nei confronti dei Dirigenti, dei Responsabili della rete estera e dei dipendenti della rete estera in servizio presso un Ufficio retto da un Responsabile, può essere contestata qualora il giudizio complessivo riporti un punteggio inferiore a 60.

La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l’eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore Generale, e per conoscenza all’Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane, entro tre (3) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Direttore Generale, entro i successivi tre (3) giorni lavorativi, può motivatamente rigettare o accogliere la contestazione variando la valutazione precedentemente espressa.

La valutazione finale da parte del Dirigente nei confronti dei propri dipendenti, può essere contestata qualora il giudizio complessivo riporti un punteggio inferiore a 60.

La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l’eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente valutatore, e per conoscenza all’Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane, entro tre (3) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Dirigente, entro i successivi tre (3) giorni lavorativi, può motivatamente rigettare o accogliere la contestazione variando la valutazione precedentemente espressa.

Nell’ipotesi in cui la contestazione venga rigettata, il dipendente, entro tre (3) giorni lavorativi dalla notizia del mancato accoglimento dell’istanza, può reiterare la contestazione avanti al Comitato di Programmazione

e Valutazione della performance che dovrà pronunciarsi entro i successivi dieci (10) giorni lavorativi. Il Direttore Generale comunicherà formalmente la decisione finale al Dirigente e al valutato.

In tutti i casi di contestazione, la procedura deve concludersi entro il mese di maggio.

Il giudizio espresso dal Direttore Generale è insindacabile all'interno dell'Agenzia ICE, fatte salve le ordinarie azioni davanti alle competenti sedi giudiziarie.

6) MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'ICE Agenzia si avvale ai fini della programmazione e del controllo strategico di due strumenti principali: il **cruscotto direzionale** ed il **sistema di contabilità analitica**.

6.1 IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'ICE – AGENZIA

L'ICE Agenzia si avvale di sistemi gestionali, quali ERP, Contabilità direzionale, Sinfoweb, Promonet, sito istituzionale, Banca Dati Centrale Aziende Italiane e Estere, con cui produce, gestisce ed elabora una notevole quantità di dati, relativi alle principali attività istituzionali.

Il “Cruscotto Direzionale”, in quanto sistema di Business Intelligence, trasforma i “dati” alimentati dai sistemi sopra citati in “informazioni”, consentendone l'acquisizione e la gestione per l'adozione ed attuazione di decisioni ed atti di indirizzo strategico.

Gli “utenti” del sistema sono:

- l'Alta Direzione o il Consiglio di Amministrazione che definisce le strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- l'Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione che gestisce il processo di programmazione della performance organizzativa;
- la Struttura Tecnica Permanente che effettua la misurazione della performance organizzativa;
- i Dirigenti che monitorano il raggiungimento dei propri obiettivi.

Di fatto, tutti i livelli dell'organizzazione sono continuamente coinvolti in un processo di elaborazione e di trasformazione dei dati.

Attraverso l'uso di indicatori efficaci, fra loro integrati, coerenti rispetto agli obiettivi del quadro strategico, si può misurare la performance organizzativa così come definita in sede di pianificazione strategica dal Consiglio di Amministrazione e porre in atto eventuali correttivi in caso di scostamenti, ai diversi livelli di tipo:

- Strategico (che riguarda la Direzione);
- di Processo (legato alle performance dei processi operativi o delle aree funzionali);
- Individuale (legato alle attività svolte dai singoli).

Nel box seguente è riportato, a titolo esemplificativo, un report relativo al programma promozionale Ministero Sviluppo Economico prodotto dal cruscotto direzionale.

Obiettivo numero 2: incrementare il livello di soddisfazione dei clienti promozionali programma MSE

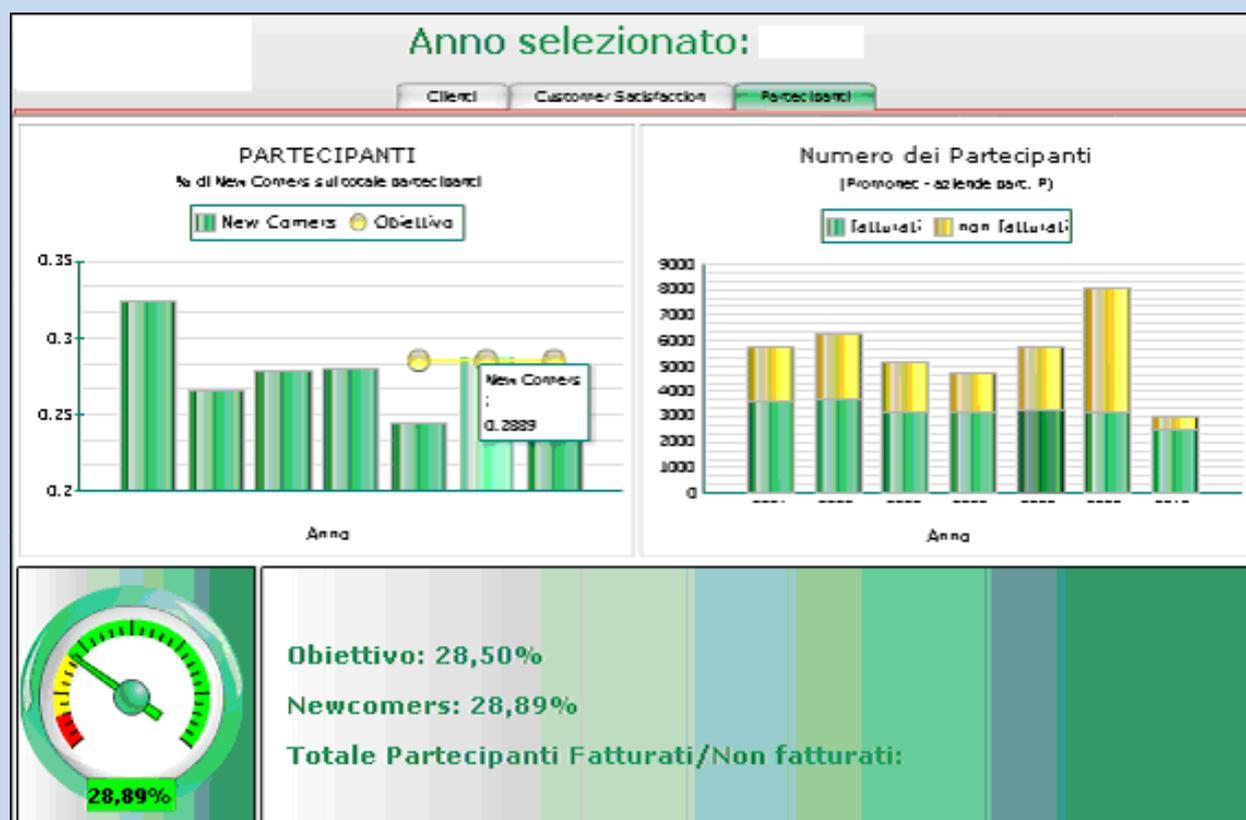
Obiettivo numero 3: incrementare il numero delle iniziative sottoposte a rilevazione di customer satisfaction (processo interno)



Nella Figura sono riportati i dati relativi a:

- Obiettivo numero 2: il tachimetro di destra mostra la media del giudizio globale espresso dalle aziende clienti sulle iniziative poste sotto rilevazione di *customer satisfaction*. Il giudizio varia da un minimo di 1 a 5. L'obiettivo prefissato è **4,20**; la lancetta mostra il superamento di tale obiettivo con un valore pari a **4,27**.
- Obiettivo numero 3: il tachimetro di sinistra mostra il numero di iniziative sottoposte a rilevazione di *customer satisfaction* (**211**) rispetto al numero totale di iniziative che prevedevano il questionario di rilevazione (**292**). L'obiettivo prefissato espresso in percentuale **65%**, l'obiettivo raggiunto rilevato è del **72,26%**.

Obiettivo numero 4: incrementare il numero delle aziende italiane che partecipano per la prima volta ad una iniziativa dell'ICE



Nella figura sono riportate le seguenti rappresentazioni:

- Il tachimetro riporta l'obiettivo fissato per l'anno di riferimento al **28,50%** di new comers, l'obiettivo rilevato è **28,89%**.
- L'istogramma di sinistra riporta il numero di aziende partecipanti alle iniziative a pagamento e quindi fatturate (**colore verde**) rispetto al numero di aziende partecipanti a iniziative gratuite (**colore giallo**). Per questo dato non è fissato nessun obiettivo.

6.2 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

L'ICE Agenzia è dotato di un sistema di contabilità economica analitica che consente di rilevare i costi per fattori produttivi, per reti di produzione (Sede Centrale, Rete Estera, Italia) e per aree di attività (informazione e ricerca economica, assistenza agli operatori esteri, assistenza alle aziende italiane, promozione del *Made in Italy*, Formazione, ecc.).

Le informazioni prodotte dal sistema di contabilità economica analitica sono integrate nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE, e alimentano le schede di valutazione delle performance organizzative.

7) MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come già evidenziato nel paragrafo 3.1, la misurazione e la valutazione delle performance organizzative si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione delle performance, di cui all'art 4. del Dlgs 150/2009, che richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si tratta di un elemento di fondamentale importanza perché la valutazione delle performance è effettivamente possibile solo se i risultati raggiunti sono messi a confronto con le risorse effettivamente disponibili/utilizzate.

L'integrazione e il collegamento logico tra il sistema di misurazione e valutazione delle performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è garantito attraverso:

- a) la coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi sottostanti;
- b) il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte
- c) l'integrazione degli strumenti di rilevazione (degli obiettivi ed indicatori) e dei sistemi informativi a supporto dei differenti processi.

8) DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI

In presenza di situazioni particolari e/o eccezionali sarà possibile rimodulare l'incidenza percentuale delle due componenti del Sistema (obiettivi e comportamenti).

Qualora infatti non fosse oggettivamente possibile definire e/o misurare gli obiettivi, per situazioni contingenti di natura eccezionale, oggettivamente documentabili, la valutazione delle performance individuali potrà avvenire sulla base dei soli comportamenti (ad esempio revisione organigramma, riassetto organizzativo, mutamenti legislativi/istituzionali, eventi catastrofici o di natura politica con conseguente limitazione di attività).

Il CdA o il Direttore Generale a fronte di particolari esigenze possono conferire specifici incarichi operativi, in funzione dei quali valutare solo la componente obiettivi, posta a fondamento dell'incarico, in quanto non significativa la valutazione dei comportamenti. La valutazione sarà effettuata da chi ha adottato il provvedimento.

Ulteriori casi particolari diversi dai precedenti saranno disciplinati con disposizioni adottate dal Direttore Generale sentito l'OIV.

ALLEGATI 1,2,3,4,5,6.