



**ITALIAN TRADE AGENCY**

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e  
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

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

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

*Versione: 4.0*



# INDICE

<b>1 PREMESSA</b>	<b>5</b>
<b>2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b>	<b>6</b>
2.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione	6
2.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa	9
2.2.1 Considerazioni generali	9
2.2.2 Tipologie di indicatori	11
2.2.3 Modalità di sviluppo di indicatori e target	12
2.2.4 Infrastruttura e risorse di supporto per la misurazione delle performance	13
2.3 Metodologia adottata ai fini della valutazione della performance organizzativa	13
2.3.1 Valutazione delle performance complessive dell'intera Agenzia	14
2.3.2 Misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative	14
2.4 Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale	16
2.4.1 Considerazioni generali	16
2.4.2 Le componenti del Sistema	16
2.5 Trasparenza del Sistema e della sua applicazione	20
2.6 Rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del Sistema e della valutazione del superiore gerarchico	20
2.7 Collegamento della valutazione delle performance ai processi di gestione delle risorse umane	20
<b>3 SOGGETTI E RESPONSABILITA'</b>	<b>21</b>
<b>4 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI</b>	<b>26</b>
4.1 Fasi e tempi della valutazione	26
4.2 Le Modalità	28
<b>5 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA</b>	<b>29</b>
5.1 Coerenza e garanzie del Sistema	29
5.2 Gestione delle contestazioni	29
<b>6 MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</b>	<b>30</b>
6.1 Il cruscotto direzionale dell'ICE – Agenzia	30
6.2 Il sistema di contabilità analitica	34
<b>7 MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b>	<b>35</b>
<b>8 DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI</b>	<b>35</b>

<b>ALLEGATI:</b>	<b>37</b>
<i>ALLEGATO 1 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE</i>	<i>38</i>
<i>ALLEGATO 2 – INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIRIGENTI)</i>	<i>39</i>
<i>ALLEGATO 3 – INDICATORI COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI RETE ESTERA)</i>	<i>41</i>
<i>ALLEGATO 4 – INDICATORI COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SEDE E MILANO)</i>	<i>43</i>
<i>ALLEGATO 5 – INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIPENDENTI III AREA CONTRATTUALE)</i>	<i>45</i>
<i>ALLEGATO 6 – INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIPENDENTI II E I AREA CONTRATTUALE)</i>	<i>47</i>

## 1 PREMESSA

Il presente documento costituisce la versione aggiornata del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ICE Agenzia per la Promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 359 del 28 aprile 2016, ai sensi dell'art.7 del D. Lgs. 150/2009 ed in coerenza con il D. Lgs. 74/2017, nonché con le Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di sistema di misurazione e valutazione della performance.

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 e ss.mm.ii., 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 e successivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'ICE – Agenzia nella rubrica "Amministrazione trasparente" — sezione "Performance" e sul Portale della Performance (Dipartimento della Funzione Pubblica) al seguente link: [www.performance.gov.it](http://www.performance.gov.it).

## 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;
- facilitare l'attuazione degli investimenti in Italia di concerto con gli altri Enti preposti a questa funzione;
- 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 e 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.

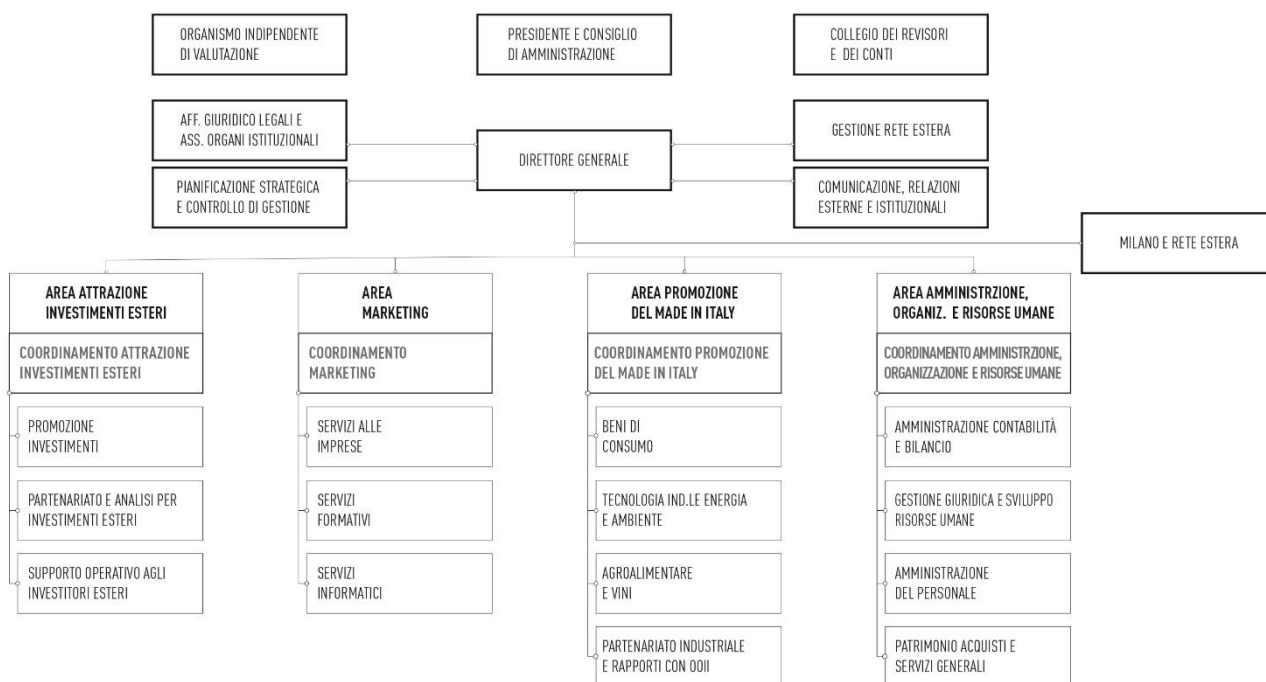
Le unità estere svolgono attività prevalentemente operative di promozione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, di informazione e di assistenza per il loro più proficuo radicamento all'estero, nonché di studio e di analisi delle prospettive dei mercati di riferimento.

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**

**Organigramma 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 2018 la consistenza organica dell’ICE Agenzia è di 446 unità suddivise come segue tra Sede di Roma, Ufficio di Milano e Uffici Esteri (Figura 2), a fronte di una dotazione organica di 450 unità.

**Figura 2 - ICE-Agenzia: Personale in servizio al 1° gennaio 2018**

<b>PERSONALE ICE-AGENZIA IN SERVIZIO</b>	<b>SEDE</b>	<b>348</b>	<b>Totale 446</b>	<b>Dotazione organica</b>
	<b>MILANO</b>	<b>11</b>		<b>450</b>
	<b>ESTERO</b>	<b>87</b>		

## **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 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. Il sistema di misurazione delle performance organizzative dell’ICE Agenzia si compone di quattro elementi fondamentali: Indicatori, Target, Pesi, Infrastruttura e risorse di supporto.

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"> <li>• Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento viene approvato il piano della performance (art 10 Dlgs 150/2009)</li> </ul>
Assegnazione degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Entro lo stesso mese di marzo i Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai propri dipendenti</li> </ul>
Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Entro il mese di luglio dell'anno di riferimento viene redatto il documento "monitoraggio infrannuale" degli obiettivi</li> </ul>
Valutazione infrannuale: misurazione degli obiettivi e/o valutazione dei comportamenti dei dipendenti in servizio presso la Sede e l'Ufficio di Milano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel mese di luglio dell'anno di riferimento</li> </ul>
Valutazione della performance del personale di Sede, Milano e rete estera (redazione informale delle schede di valutazione per i soli comportamenti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento (valutazione a ridosso del periodo in esame)</li> </ul>
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento</li> </ul>
Valutazione finale della performance individuale: inserimento dei risultati di misurazione della performance organizzativa e calcolo del punteggio finale di valutazione (performance organizzativa e comportamentale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento</li> </ul>
Completamento della valutazione della Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento</li> </ul>
Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento viene adottata la relazione sulla performance (art 10 Dlgs 150/2009)</li> </ul>

## 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.

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*. La rilevazione di questi indicatori è resa possibile sia dall'utilizzo di banche dati e fonti informative esterne all'ICE 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.).

### 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.

#### **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 dello strumento informatico SVP - Sistema di Valutazione del Personale.

### **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.

### 2.3.1 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE COMPLESSIVE DELL'INTERA AGENZIA

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 anche 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 2). 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 2 – Esempio di scheda di valutazione della capacità di realizzare i target attesi**

**UFFICIO ESTERO**

Responsabile	ROSSI MARIO	
Centro di Costo	xxxx	<b>Risultato Performance</b>
Risorse Economiche Assegnate 20XX	€ 495.020	<b>20XX</b>
Risorse Economiche Spese 20XX	€ 430.719	<b>80,26%</b>
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	<b>59%</b>
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	<b>100%</b>
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10%	240	59	<b>25%</b>
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	<b>200%</b>
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	<b>100%</b>
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	<b>108%</b>



## **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, anche 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.

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii..

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 e ss.mm.ii..

### **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 2) 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 2 – Esempio di scheda di valutazione di Responsabile ufficio estero (obiettivi 60% e comportamenti 40%)**

**ITA** ICE Valutazioni - Valutatore

Home  
Home Disconnetti Preferenze ?

Visualizzazione scheda

Torna a Pagina Iniziale    Aggiorna valutazione

**Assegnazione corrente**

Nome dipendente **Mario Rossi**      Matricola dipendente **0000**  
 Indirizzo e-mail **m.rossi@ice.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 Strategico	Obiettivo	Obiettivo U.O.	Indicatore	Peso	Consuntivo anno (%)	Target	Valutazione
01/01/20	31/12/20	OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-orientati partecipanti italiani	20		3.000	100%
01/01/20	31/12/20	OS001	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	OS001	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	OS001	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	OS001	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	OS001	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	OS002	Implementazione del S&Q	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](#)

Dettagli	Comportamento	Livello atteso	Valutazione
<a href="#">Mostra</a>	Capacità e consapevolezza organizzativa	3	4
<a href="#">Mostra</a>	Impegno verso l'Org.azione	3	4
<a href="#">Mostra</a>	Innovazione e flessibilità	3	5
<a href="#">Mostra</a>	Orientamento al cliente e/o al servizio	3	3
<a href="#">Mostra</a>	Sviluppo e trasferimento delle conoscenze	3	4

Torna a Pagina Iniziale    Aggiorna valutazione

Copyright © 2006, O rack e/o relative consociate. Tutti i diritti riservati. [Home page](#) | [Disconnetti](#) | [Preferenze](#) | 2 [Dichiarazione di riservatezza](#)

## A) La componente obiettivi

La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa e qualitativa 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, formulando anche obiettivi trasversali che possono coinvolgere tutta la Struttura. 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 strategici (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. Gli obiettivi individuali, ove ritenuto opportuno, sono integrati con l'assegnazione di ulteriori obiettivi/indicatori individuali e/o con la modifica del peso dei singoli indicatori.

## **B) La componente comportamenti professionali**

Con riferimento alla componente comportamentale, ICE Agenzia considera “il modo di agire” delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Per ogni valutato sono individuati 5 comportamenti relativi ai campi intellettuale, relazionale, realizzativo e di gestione dell'incertezza che variano a seconda del ruolo ricoperto. Ciò consente una valutazione il più possibile differenziata che evidenzia punti di forza e di debolezza di ciascun valutato

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 2: I comportamenti distinti per ruolo**

<b>RUOLO</b>	<b>COMPORAMENTI</b>	<b>Peso %</b>	<b>Livello atteso</b>
<b>DIRIGENTI</b>	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
<b>RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO</b>	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
<b>RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE IN SEDE E A MILANO</b>	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Tensione al risultato	40%	3
<b>DIPENDENTI AREA III</b>	Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving	50%	3
<b>DIPENDENTI AREA II E I</b>	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 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, motivate in maniera articolata e comprovate da atti ed eventi emersi nel corso dell'anno di riferimento. Conseguentemente, debbono essere riservate a casi documentati di eccellenza della prestazione.

Al fine di perseguire una maggiore omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai Dirigenti e assicurare una maggiore equità del Sistema di Valutazione, sono previsti degli incontri di calibrazione tra tutti i Valutatori del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni dell'Agenzia ICE, convocati dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane e presieduti dal Direttore Generale.

## **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**

Periodicamente l'Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane conduce, avvalendosi della collaborazione del CUG dell'Agenzia, 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.

## **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 dirigenti e dipendenti della Sede e dell'Ufficio di Milano che nell'anno di riferimento hanno una presenza effettiva in servizio per un periodo inferiore a 40 giorni.

L'erogazione del premio incentivante non è riconosciuta al personale che nella componente comportamentale abbia ottenuto un punteggio pari o inferiore a 8. Tale soglia è costituita dal punteggio totale dei 5 valori comportamentali.

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 articoli 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:

- individua il mandato istituzionale, la missione dell’Agenzia e propone al Presidente gli obiettivi strategici e la loro declinazione in obiettivi operativi;
- propone al Consiglio di Amministrazione il Piano della performance e la Relazione sulla performance;
- trasmette il Piano della performance e la Relazione sulla performance all’OIV e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- 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 e gli incontri di calibrazione;
- trasmette ai Dirigenti gli esiti del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance e le decisioni assunte in quella sede per gli eventuali seguiti di competenza;
- segnala al CdA eventuali interventi correttivi al Piano intervenuti in corso di esercizio e segnalati dall’OIV o dispone modifiche al Piano che sono dovute al verificarsi di situazioni sopravvenute secondo le casistiche previste dal Sistema al paragrafo 8). In entrambi i casi le variazioni intervenute sono inserite nella Relazione della Performance e valutate dall’OIV ai fini della validazione (art.6 del Dlgs 150/2009).

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 dell’Ente, nonché di quelli operativi proposti dai Coordinatori e dai Direttori degli Uffici di supporto a seguito di armonizzazione con i Dirigenti. Inoltre riceve proposte 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;
- in sede di prevalutazione e al termine degli eventuali incontri di calibrazione 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;
- al termine dei lavori il Comitato, tanto in sede di pianificazione che di valutazione, formula le indicazioni da trasmettere ai dirigenti per gli eventuali seguiti di competenza;
- 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;
- coordina 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" sulla base delle risultanze del documento di Misurazione della performance redatto dalla Struttura Tecnica Permanente e degli esiti del processo di valutazione delle performance individuali ricevuti dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane. Per la redazione del documento complessivo si avvale anche della collaborazione degli Uffici competenti per materia;
- 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 individuali alla redazione finale delle schede di valutazione;
- riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della misurazione degli obiettivi (componente organizzativa) da riportare nelle schede di valutazione individuali presenti nell'applicativo SVP;
- convoca e gestisce gli incontri di calibrazione presieduti dal Direttore Generale, acquisisce le schede di valutazione del personale dipendente redatte dai dirigenti ed elabora e sottopone ai partecipanti report e tabelle di sintesi delle valutazioni comportamentali del personale della Sede e dell'Ufficio di Milano per una lettura complessiva e comparata dei dati, che vengono messi a disposizione per gli incontri di calibrazione e per le riunioni del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance.
- collabora con il Comitato di Misurazione di Valutazione 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:

- in fase di programmazione individuano gli obiettivi operativi dei propri uffici e, ad eccezione degli Uffici di Supporto, li trasmettono ai dirigenti dei propri Coordinamenti per la discussione in sede di Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance. Al termine dei lavori del Comitato ricevono le indicazioni formulate in quella sede per un attento riesame ed eventuali seguiti;
- propongono e assegnano gli obiettivi ai propri dipendenti e ne monitorano l'andamento;
- gestiscono l'intero processo di valutazione delle performance individuali dei propri dipendenti nel rispetto delle disposizioni normative del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e delle linee guida in materia dettate dalla Funzione Pubblica;
- in fase di prevalutazione esprimono per ciascun valutato una prima valutazione sulla base dei risultati conseguiti e dei comportamenti agiti tenendo in debito conto i risultati della misurazione degli obiettivi e, ad eccezione degli uffici di Supporto, ne discutono le risultanze con il proprio Coordinatore preventivamente agli incontri di calibrazione e alle riunioni del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance. Al termine dei lavori del Comitato ricevono le indicazioni formulate in quella sede e le esaminano ai fini di una loro attuazione operativa;
- Partecipano agli incontri di calibrazione.

### I Dipendenti:

- intervengono nel processo di valutazione, dalla fase di assegnazione obiettivi alla ricezione della scheda di valutazione finale anche attraverso colloqui infrannuali con il proprio Dirigente;
- concorrono alle indagini svolte dall'Amministrazione 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 in piena autonomia ed indipendenza le competenze previste dall'art. 14 del D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. ed ogni altro compito previsto dalle norme avvalendosi della collaborazione della Struttura Tecnica Permanente in tutte le sue fasi;

In particolare:

- 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;
- presidia, dal punto di vista tecnico metodologico, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, anche esprimendo il proprio parere vincolante in sede di revisione/aggiornamento annuale del Sistema stesso;
- 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;



- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art. 8 c. 1 lettera d) del Dlgs 150/2009;
- Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, valida la Relazione sulla performance ai fini dell'erogazione della premialità al personale dell'Agenzia;
- propone all'organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione annuale del Direttore Generale.

#### La Struttura Tecnica Permanente presso l'OIV,

dotata del personale necessario all'esercizio delle relative funzioni e coordinata da un Responsabile in possesso della specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance (cc. 9 e 10 art. 14 Dlgs 150/2009):

- supporta l'OIV nell'esercizio dei compiti suesposti e ne favorisce il pieno ed autonomo accesso alle informazioni rilevanti ed alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;
- 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, anche avvalendosi dei sistemi di "business intelligence", il monitoraggio infrannuale degli obiettivi del Piano della Performance e redige il relativo documento che dà conto al primo semestre dell'anno dello stato di avanzamento di indicatori e obiettivi del Piano della Performance;
- effettua, sempre mediante l'utilizzo di sistemi di "business intelligence" la misurazione annuale della performance organizzativa, analizzando i risultati di gestione e redige 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:

- Assegnazione degli obiettivi.
- Monitoraggio delle performance.
- Redazione informale delle schede di valutazione.
- Misurazione e Valutazione della performance organizzativa.
- 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 una valutazione infrannuale che definisce lo stato di 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 formazione del collaboratore e segnalarle al competente ufficio.

#### C) Redazione informale delle schede di valutazione.

Entro il mese di gennaio dell’anno successivo all’anno di riferimento, i valutatori esprimono per ciascun valutato una prima valutazione dei comportamenti agiti nel corso dell’anno precedente.

A seguire, il Nucleo di Valutazione dell'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane predispone alcune tabelle di sintesi, nelle quali saranno riportate le valutazioni fatte da ciascun valutatore per le diverse unità organizzative che saranno esaminate negli incontri di calibrazione di tutti i valutatori al fine di perseguire una maggiore omogeneità nei criteri di valutazione utilizzati dai Dirigenti ed assicurare una maggiore equità del Sistema.

Le schede di valutazione saranno poi integrate con i dati risultanti dalla misurazione degli obiettivi raggiunti da ciascun Ufficio (performance organizzativa), che saranno comunicati dalla Struttura Tecnica Permanente dell'OIV entro il mese di aprile.

Successivamente, i dati presenti nelle schede di valutazione dei dipendenti sono utilizzati dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane per la predisposizione di report e tabelle di sintesi che vengono messi a disposizione per gli incontri di calibrazione e la riunione del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, al fine di 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 e ss.mm.ii..

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) Misurazione e Valutazione della performance organizzativa**

Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento la Struttura Tecnica Permanente trasmette il Documento di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa all'OIV, al Direttore Generale e all'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane.

A seguire, su input di quest'ultimo Ufficio, i risultati di misurazione della performance organizzativa vengono riversati nelle schede di valutazione presenti nell'applicativo SVP per il calcolo del punteggio finale di valutazione (performance organizzativa e comportamentale).

#### **E) 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 emerse nelle riunioni del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance.

La comunicazione della valutazione avviene tramite colloquio individuale con il valutato ed acquisizione della scheda controfirmata per presa visione e annotazione della data di avvenuto colloquio di valutazione infrannuale (monitoraggio) o finale. 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 al fine 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 (da un minimo di 1 ad un massimo di 5), 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.

Al personale che nel corso dell'anno di riferimento sia assegnato a valutatori differenti, si applica il punteggio di risultato complessivo derivante dalla media ponderata sulla base del periodo di assegnazione a ciascun valutatore.

### C) Il ruolo dell'applicativo SVP a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

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.

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 fasi del processo di valutazione dall'assegnazione degli obiettivi alla redazione delle schede di valutazione finale.

L'applicativo di Valutazione del Personale consente di annotare l'effettuazione dei colloqui tra valutatore e valutato in occasione dell'assegnazione degli obiettivi, della valutazione infrannuale e della valutazione finale.

## **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 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).

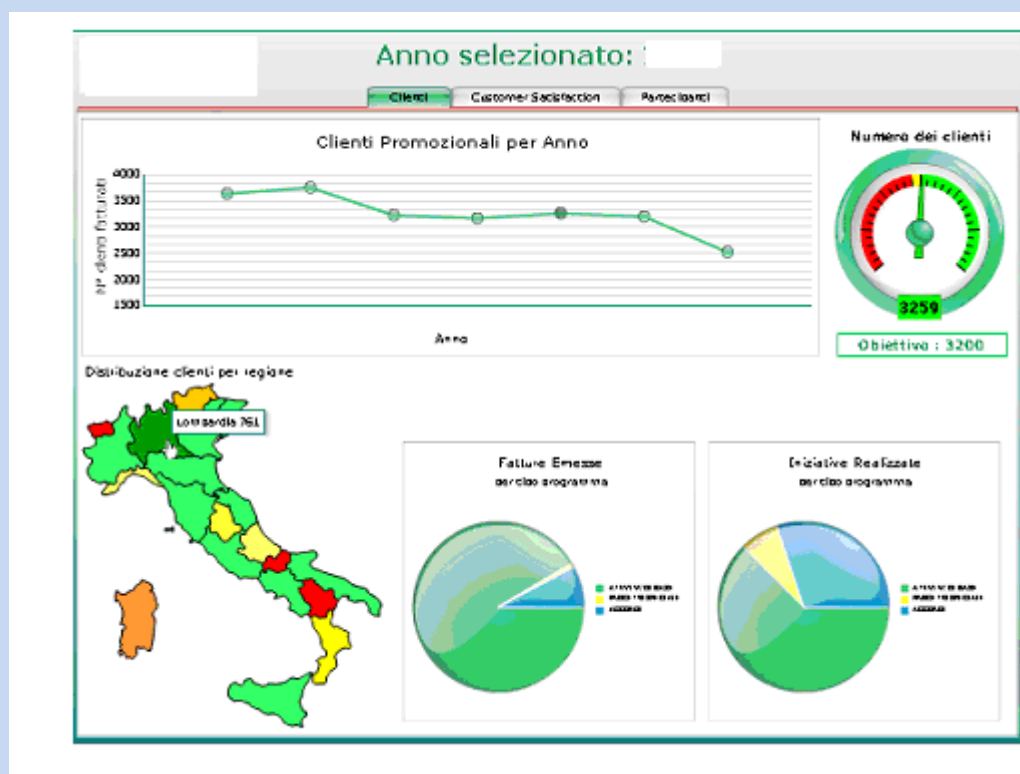
Nel box seguente è riportato, a titolo esemplificativo, un report relativo al programma promozionale Ministero Sviluppo Economico prodotto dal cruscotto direzionale.

## Box 1: Report esemplificativo relativo al programma promozionale Ministero Sviluppo Economico

Nell'ambito dell'attività promozionale, vengono fissati degli obiettivi sottoposti a misurazione attraverso il cruscotto che riporta, nell'esempio sottostante, per anno solare, alcuni dati sintetici relativi al Programma Promozionale (tipo committente MSE).

Gli indicatori sui quali viene effettuata la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati sono: **il numero delle aziende italiane clienti, il grado di customer satisfaction e la percentuale di new comers** che hanno partecipato alle iniziative del programma promozionale.

### Obiettivo numero 1: incrementare il numero di clienti promozionali



Nella figura sono esposti i dati relativi a:

- Un grafico a trend con il numero dei clienti promozionali (fatturati) con sviluppo storico che si incrementa di anno in anno. A lato un tachimetro che riporta l'obiettivo relativo al numero dei clienti fissato nell'anno di riferimento, (3200) e la lancetta che riporta i clienti effettivamente rilevati: (3259) presentato su uno sfondo verde in quanto l'obiettivo è stato superato.
- La distribuzione geografica delle aziende clienti (le diverse colorazioni esprimono immediatamente il valore del dato numerico: **verde scuro** molte aziende; **rosso** poche aziende).
- Due grafici a torta che riportano le fatture emesse (in percentuale) e le iniziative realizzate (in numero assoluto) per i programmi attività di base, progetti speciali e accordi con le Regioni che compongono il piano promozionale MSE.



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

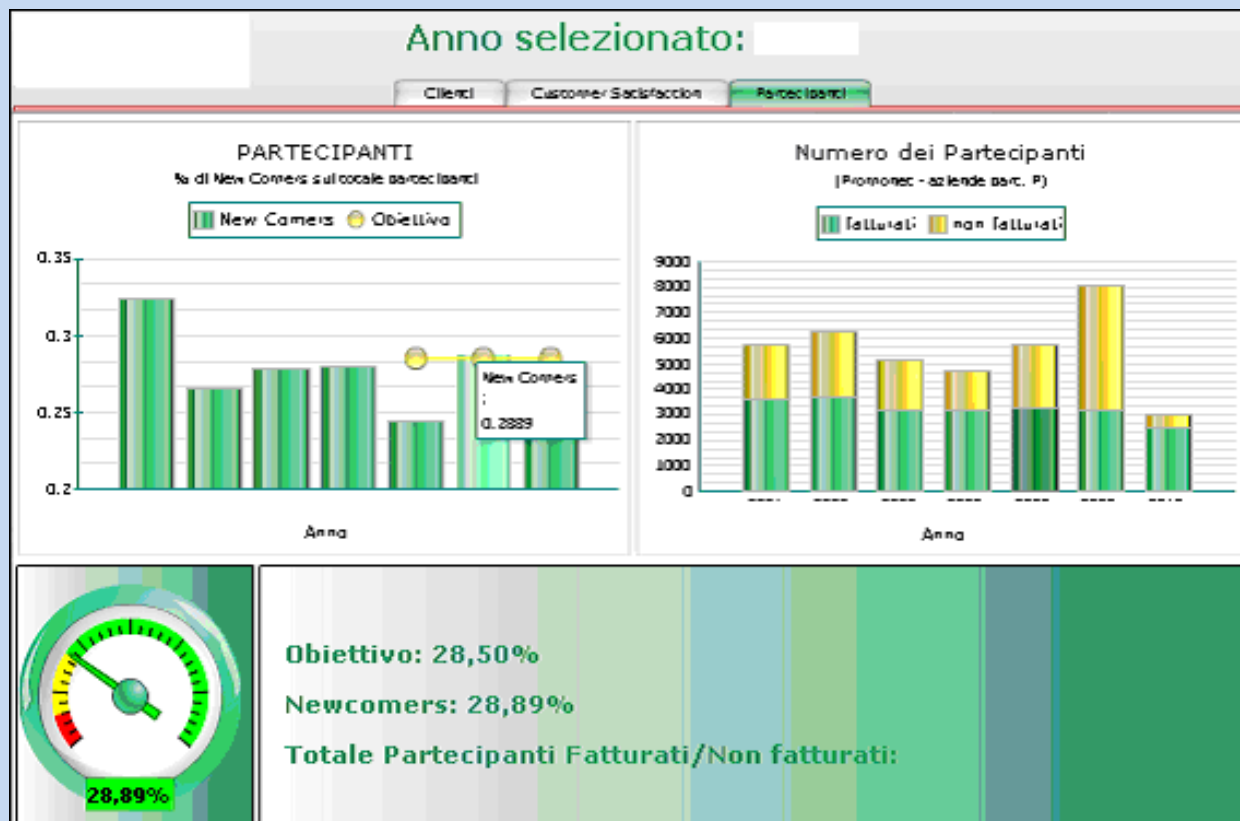
**Obiettivo numero 3: incrementare il numero delle iniziative sottoposte a rilevazione di customer satisfaction (processo interno)**



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 Consiglio di Amministrazione 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.**



# ALLEGATI

# ALLEGATO 1 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE

TFA ICE Valutazioni - Valutatore

[Home](#) [Data](#) [Disconnetti](#) [Preferenze ?](#)

Visualizzazione scheda

Torna a Pagina Iniziale

## Assegnazione corrente

Nome dipendente **Mario Rossi**  
 Indirizzo e-mail **m.rossi@it**  
 Incarico / Posizione **Dirigente Dipendente**

Matricola dipendente **0000**  
 Organizzazione **Ufficio \*\*\*\*\***  
 Responsabile **Franco Verdi**

## Anagrafica scheda

Valutatore **Franco Verdi**  
 Data inizio periodo **01/01/20 ...**  
 Data fine periodo **08/11/20 ...**  
 Data valutazione scheda **31/12/20 ...**  
 Incarico / Posizione **Dirigente Dipendente**  
 Organizzazione **Ufficio \*\*\*\*\***

Periodo di Riferimento **Valutazione Finale**  
 Non valutazione **ND**  
 Descrizione non valutazione

## Punteggio e commenti

Punteggio calcolato **76,0**  
 Commenti

## Obiettivi / Indicatori

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

Data assegnazione valutazione	Data Strategico	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 rilevanza 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](#)

Comportamento	Livello atteso	Valutazione
▶ <a href="#">Mostra</a> Capacità e consapevolezza organizzativa	3	4
▶ <a href="#">Mostra</a> Impegno verso l'Organizzazione	3	4
▶ <a href="#">Mostra</a> Innovazione e flessibilità	3	5
▶ <a href="#">Mostra</a> Orientamento al cliente e/o al servizio	3	3
▶ <a href="#">Mostra</a> Sviluppo e trasferimento delle conoscenze	3	4

## ALLEGATO 2 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIRIGENTI)

<i>Comportamento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Livello atteso</i>
<b>GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare scarsa attenzione nei confronti dello sviluppo professionale delle persone assegnate e della loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>2. Dare supporto non sempre adeguato alla crescita professionale delle persone assegnate e promuoverne lo sviluppo delle competenze senza un approccio sistematico;</li> <li>3. Supportare sistematicamente lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite, anche esprimendo valutazioni differenziate;</li> <li>4. Riconoscere e orientare le competenze professionali delle risorse umane gestite, coinvolgendole attivamente nel raggiungimento degli obiettivi e valutandone l'impegno individuale;</li> <li>5. In qualità di leader riconosciuto, ottenere dal personale assegnato la massima partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, valutando la partecipazione di ciascuno con evidenza dei punti di forza e di debolezza e suggerendo programmi e azioni di formazione specifica.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>IMPEGNO VERSO L'ORG.ZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite;</li> <li>2. Attenersi al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi;</li> <li>3. Porre le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'Agenzia;</li> <li>4. Anteporre la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'Agenzia ai propri;</li> <li>5. Avere chiara una visione cui tendere ed assumere decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'Agenzia.</li> </ol>	<b>3</b>

<p><i><b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</b></i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</li> <li>2. Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti;</li> <li>3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</li> <li>4. Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto;</li> <li>5. Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>
<p><i><b>CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b></i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Replicare comportamenti organizzativi e lavorativi acquisiti;</li> <li>2. Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate;</li> <li>3. Sapere coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità;</li> <li>4. Coinvolgere ed incoraggiare i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress;</li> <li>5. Valorizzare e diffondere all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>



**ALLEGATO 3 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI RETE ESTERA)**

<i>Comportamento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Livello atteso</i>
<b>SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare scarso impegno nel trasferimento e diffusione delle conoscenze acquisite;</li> <li>2. Fornire informazioni e conoscenze solo a chi ne fa richiesta;</li> <li>3. Impegnarsi nella diffusione agli altri delle conoscenze acquisite;</li> <li>4. Mettere a disposizione degli altri la propria competenza ed aiutarli nell'affrontare e risolvere situazioni complesse;</li> <li>5. Promuovere la diffusione del know how organizzativo, offrendo aiuto specialistico in qualità di consulente interno.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione.</li> <li>5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento;</li> </ol>	<b>3</b>
<b>IMPEGNO VERSO L'ORG.ZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite;</li> <li>2. Attenersi al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi;</li> <li>3. Porre le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'Agenzia;</li> <li>4. Anteporre la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'Agenzia ai propri;</li> <li>5. Avere chiara una visione cui tendere ed assumere decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'Agenzia.</li> </ol>	<b>3</b>

<p><b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</li> <li>2. Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti;</li> <li>3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</li> <li>4. Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto;</li> <li>5. Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>
<p><b>CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Replicare comportamenti organizzativi e lavorativi acquisiti;</li> <li>7. Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate;</li> <li>8. Sapere coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità;</li> <li>9. Coinvolgere ed incoraggiare i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress;</li> <li>10. Valorizzare e diffondere all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>

**ALLEGATO 4 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SEDE E MILANO)**

<i>Comportamento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Livello atteso</i>
<b>SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare scarso impegno nel trasferimento e diffusione delle conoscenze acquisite;</li> <li>2. Fornire informazioni e conoscenze solo a chi ne fa richiesta;</li> <li>3. Impegnarsi nella diffusione agli altri delle conoscenze acquisite;</li> <li>4. Mettere a disposizione degli altri la propria competenza ed aiutarli nell'affrontare e risolvere situazioni complesse;</li> <li>5. Promuovere la diffusione del know how organizzativo, offrendo aiuto specialistico in qualità di consulente interno.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione.</li> <li>5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento</li> </ol>	<b>3</b>
<b>IMPEGNO VERSO L'ORG.ZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite;</li> <li>2. Attenersi al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi;</li> <li>3. Porre le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'Agenzia;</li> <li>4. Anteporre la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'Agenzia ai propri;</li> <li>5. Avere chiara una visione cui tendere ed assumere decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'Agenzia.</li> </ol>	<b>3</b>

<p><i>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</li> <li>2.Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti;</li> <li>3.Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</li> <li>4.Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto;</li> <li>5.Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>
<p><i>TENSIONE AL RISULTATO</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Attenersi al minimo indispensabile nello svolgimento del proprio lavoro;</li> <li>2.Svolgere correttamente il lavoro assegnato;</li> <li>3.Risolvere la maggior parte delle problematiche operative, dimostrando impegno, autocontrollo e capacità di gestione dello stress;</li> <li>4.Risolvere problematiche complesse, anche nuove, attribuendo priorità e stabilendo una linea di azione;</li> <li>5.Indirizzare e spingere la propria attività e quella dei collaboratori verso il conseguimento di obiettivi innovativi e sfidanti per l'Agenzia nel suo complesso.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>

**ALLEGATO 5 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIPENDENTI III AREA CONTRATTUALE)**

<i>Comportamento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Livello atteso</i>
<b>INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione.</li> <li>5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>IMPEGNO VERSO L'ORG.ZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza nell'esecuzione delle istruzioni ricevute;</li> <li>2. Attenersi al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi;</li> <li>3. Porre le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'Agenzia;</li> <li>4. Anteporre la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'Agenzia ai propri;</li> <li>5. Avere chiara una visione cui tendere ed assumere decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'Agenzia.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</li> <li>2. Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti;</li> <li>3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</li> <li>4. Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto;</li> <li>5. Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo.</li> </ol>	<b>3</b>

<p><i>ACCURATEZZA E QUALITA'</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attenersi al minimo indispensabile nella cura del proprio ambiente di lavoro;</li> <li>2. Controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro;</li> <li>3. Dimostrare impegno per garantire che l'attività assegnata sia realizzata con accuratezza e qualità;</li> <li>4. Controllare con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire il raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dal cliente interno e/o esterno;</li> <li>5. Pianificare in maniera preventiva alcuni momenti di controllo a garanzia della qualità del processo di lavoro nel suo complesso.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>
<p><i>PROBLEM SOLVING</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attenersi al minimo indispensabile nell'affrontare le problematiche elementari;</li> <li>2. Dimostrare sufficiente capacità di risolvere le problematiche operative;</li> <li>3. Risolvere adeguatamente la maggior parte delle problematiche operative dimostrando impegno e collaborazione;</li> <li>4. Risolvere problematiche complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo l'alternativa ottimale;</li> <li>5. Garantire la soluzione delle problematiche complesse modificando i propri schemi di lavoro in base a un piano di azione dettagliato.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>

**Allegato 6 - indicatori comportamentali (dipendenti II e I area contrattuale)**

<i>Comportamento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Livello atteso</i>
<b>INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione;</li> <li>4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione.</li> <li>5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>INTEGRAZIONE/ COLLABORAZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condividere poco le informazioni e la propria esperienza;</li> <li>2. Relazionarsi con altri solo ed esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle esecuzioni operative;</li> <li>3. Dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune, attivandosi con risultati adeguati;</li> <li>4. Dimostrare attenzione alle esigenze ed obiettivi delle altre unità organizzative, offrendo disponibilità e supporto;</li> <li>5. Mettere a disposizione la propria competenza ed esperienza creando sinergie e promuovendo attivamente la coesione e l'attivazione, orientandosi al raggiungimento degli obiettivi complessivi.</li> </ol>	<b>3</b>
<b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</li> <li>2. Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti;</li> <li>3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</li> <li>4. Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto;</li> <li>5. Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo.</li> </ol>	<b>3</b>

<p><i>ACCURATEZZA E QUALITA'</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attenersi al minimo indispensabile nella cura del proprio ambiente di lavoro;</li> <li>2. Controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro;</li> <li>3. Dimostrare impegno per garantire che l'attività assegnata sia realizzata con accuratezza e qualità;</li> <li>4. Controllare con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire il raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dal cliente interno e/o esterno;</li> <li>5. Pianificare in maniera preventiva alcuni momenti di controllo a garanzia della qualità del processo di lavoro nel suo complesso.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>
<p><i>PROBLEM SOLVING</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attenersi al minimo indispensabile nell'affrontare le problematiche elementari;</li> <li>2. Dimostrare sufficiente capacità di risolvere le problematiche operative;</li> <li>3. Risolvere adeguatamente la maggior parte delle problematiche operative dimostrando impegno e collaborazione;</li> <li>4. Risolvere problematiche complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo l'alternativa ottimale;</li> <li>5. Garantire la soluzione delle problematiche complesse modificando i propri schemi di lavoro in base a un piano di azione dettagliato.</li> </ol>	<p><b>3</b></p>