



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 5.0

INDICE

1 PREMESSA	3
2 L'ICE AGENZIA E GLI ATTORI DEL PROCESSO	4
2.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
2.2 Soggetti e responsabilità	7
3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	11
3.1 Performance organizzativa	12
3.1.1 <i>Tipologie di indicatori</i>	12
3.1.2 <i>Modalità di sviluppo di indicatori e target</i>	14
3.1.3 <i>Infrastruttura e risorse di supporto</i>	15
3.1.4 <i>Metodologia adottata ai fini della misurazione</i>	15
3.2 Performance individuale	17
3.2.1 <i>Le componenti del Sistema</i>	17
4 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	21
4.1 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi	21
4.2 Monitoraggio e misurazione della performance	21
4.3 Valutazione della performance individuale	23
4.4 Punteggio finale della valutazione	23
4.5 Rendicontazione e validazione della performance	24
4.6 L'applicativo informatico SVP (Sistema Valutazione Personale)	25
5 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	27
5.1 Gestione delle contestazioni	27
5.2 Altri strumenti di premialità	28
5.3 Benessere organizzativo	28
6 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE	29
7 MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	29
8 DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI	30
ALLEGATI:	
DIZIONARIO COMPORTAMENTI	31

1 PREMESSA

Il presente documento sostituisce integralmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ICE Agenzia, adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 465 dell'8 marzo 2019, e tiene conto del nuovo assetto organizzativo conseguente alla Legge di Bilancio 2022 e al nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento, adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 598 del 28.06.2022 ed approvato con Decreto Interministeriale MAECI-MISE-MEF, registrato dalla Corte dei conti il 19/10/2022.

Il documento è stato redatto ai sensi dell'art.7 del D. Lgs. 150/2009 e nel rispetto delle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di sistema di misurazione e valutazione della performance e dei Decreti del Ministro della pubblica amministrazione 28 settembre 2022 (Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica) e 28 giugno 2023 (modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni).

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 Dlgs 150/2009);
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, finalizzato dal Direttore Generale d'intesa con il Presidente, è approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente, 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. Il presente Sistema trova applicazione a partire dal ciclo della performance 2024.

2 L'ICE AGENZIA E GLI ATTORI DEL PROCESSO

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. Opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la commercializzazione dei beni e servizi sui mercati internazionali e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

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) ne aveva disposto la soppressione immediata 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.

In base alla legge n. 132 del 18 novembre 2019, di conversione del Decreto Legge 21 settembre 2019, n. 104, che ha attribuito al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale le competenze in materia di commercio internazionale e di internazionalizzazione del Sistema Paese, l'ICE-Agenzia è sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, di concerto con il Ministero per lo Sviluppo Economico (ora Ministero delle imprese e del Made in Italy) .

L'Agenzia offre servizi di informazione, assistenza e consulenza alle imprese italiane che operano nel commercio internazionale e promuove la cooperazione nei settori industriale, agricolo e agroalimentare, della distribuzione e del terziario, al fine di incrementare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali. Nello svolgimento delle proprie attività, l'Agenzia opera in stretto raccordo con le regioni, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati.

Realizza i propri interventi in base alle linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione e di internazionalizzazione delle imprese elaborate dal Comitato Interministeriale per il Made in Italy nel mondo (CIMIM), istituito con il D.L. 11/11/2022 n. 173 convertito con modifiche dalla L. 16/12/2022 n. 204, e composto dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, che lo co-presiedono, e dai ministri dell'Economia e delle Finanze, dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste e del Turismo. Le linee guida elaborate dal CIMIM sono assunte da una Cabina di Regia, co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, che raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione, al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno e assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.

In tale contesto, l'Agenzia cura in particolare:

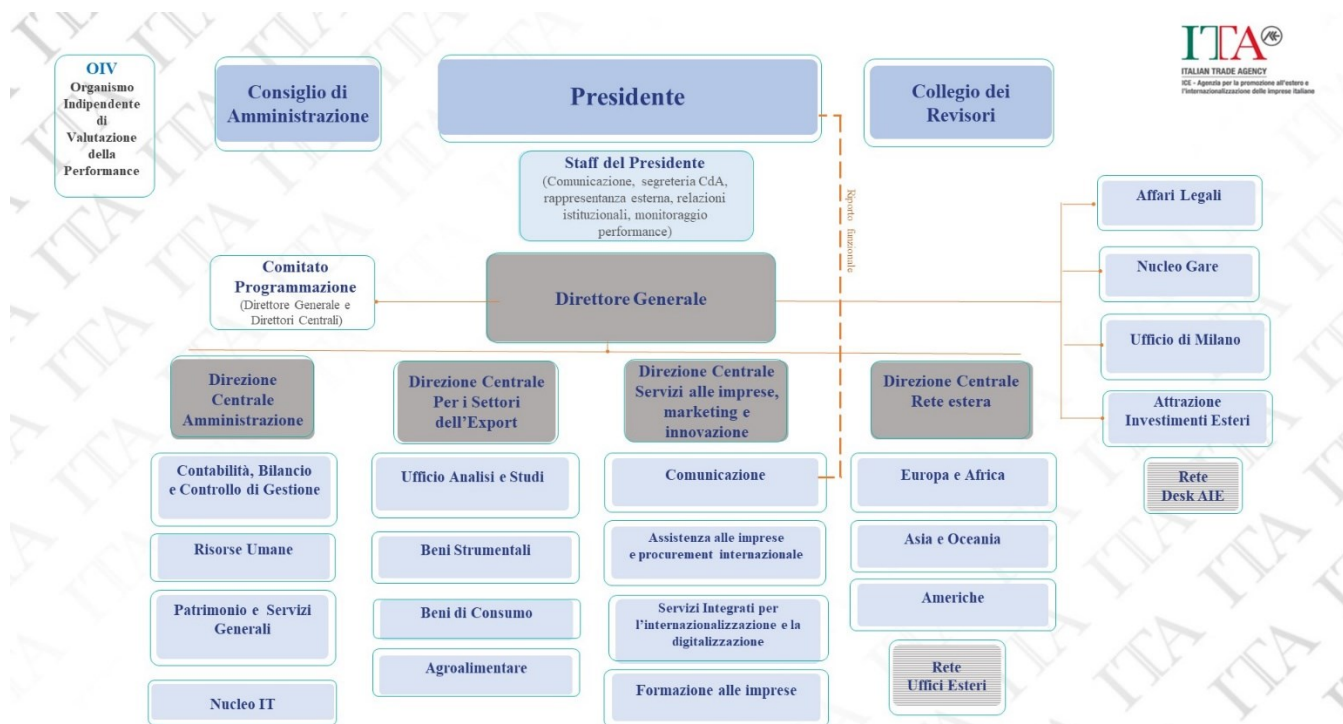
- lo studio sistematico delle caratteristiche e delle tendenze dei mercati esteri, della legislazione, della contrattualistica, delle procedure giudiziali ed extragiudiziali di composizione delle controversie commerciali;
- la promozione di iniziative su aspetti tecnici, economici e giuridici connessi alla globalizzazione dei mercati e alla proprietà industriale;
- la realizzazione, anche in collaborazione con altri soggetti, di programmi di intervento promozionale e di assistenza all'internazionalizzazione delle imprese e di attività finalizzate all'attrazione degli investimenti esteri in Italia anche attraverso l'utilizzo delle fonti di finanziamento della Unione europea e di altri organismi internazionali;
- l'erogazione di servizi di assistenza e consulenza tecnica, legale, finanziaria e amministrativa e la stipula con imprese, enti, associazioni o altri organismi nazionali ed esteri di convenzioni inerenti all'utilizzo di banche dati;
- l'organizzazione di 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; coopera con associazioni e imprese nazionali estere nell'organizzare all'estero centri di addestramento professionale e di assistenza tecnica per macchinari italiani;
- la predisposizione dei programmi concernenti le imprese al seguito di missioni governative, in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei ministri, i Ministeri competenti e le rappresentanze diplomatiche all'estero.

Al fine di dare attuazione alle disposizioni contenute nell'articolo 1, comma 297, della Legge di Bilancio 27 dicembre 2019, n.160, l'ICE Agenzia è stata autorizzata ad incrementare la dotazione organica prevista dalla citata legge istitutiva.

Con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 514/20 la dotazione organica dell'ICE- Agenzia è stabilita in 500 unità.

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



L'Agenzia è attiva all'estero con unità operative dotate di propria autonomia amministrativa. 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, di supporto alle attività di attrazione degli investimenti esteri, 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. Gli Organi di ICE Agenzia sono:

- il **Presidente**, che ha la rappresentanza istituzionale dell'Agenzia, propone al Consiglio di Amministrazione le delibere di cui all'art. 6, comma 3, dello Statuto, e tra le altre attività 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, di cui uno con funzioni di Presidente, definisce gli obiettivi e i programmi da attuare; verifica la rispondenza dei risultati della gestione alle direttive impartite; valuta il Direttore Generale sulla base delle proposte dell'Organismo Indipendente di Valutazione; approva i bilanci dell'Agenzia e adotta ogni provvedimento relativo all'organizzazione dell'Agenzia e per l'attuazione dei fini istituzionali (art. 6 dello Statuto);

- il Collegio dei Revisori, composto da 3 membri effettivi ed uno supplente, esercita le funzioni di controllo e verifica della regolarità amministrativa, gestionale e contabile dell'Agenzia (art. 7 dello Statuto)
- Il Direttore Generale esercita i compiti ed i poteri di cui all'art. 16 del D. Lgs. 165/2001, e tra le altre attività assicura la direzione complessiva dell'Agenzia, svolge compiti di coordinamento, direzione e controllo degli uffici dirigenziali generali ed è responsabile dei risultati complessivamente raggiunti dall'Agenzia in attuazione degli obiettivi, dei programmi e delle direttive generali stabiliti dal Consiglio di amministrazione (art. 8 dello Statuto).

2.2 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 Presidente ed il Consiglio di Amministrazione
- il Direttore Generale
- i Direttori Centrali
- il Comitato di Programmazione della performance
- la Direzione Centrale Amministrazione
- l'Ufficio Risorse Umane
- i Dirigenti
- i Dipendenti
- l'Organismo Indipendente di Valutazione- OIV
- la Struttura Tecnica Permanente

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente:

- entro il 31 gennaio di ciascun anno, adotta il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), documento programmatico triennale che contiene, tra gli altri, gli indirizzi e gli obiettivi specifici 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:

- finalizza il PIAO e la Relazione sulla performance d'intesa con il Presidente, che li propone al Consiglio di Amministrazione;
- trasmette il PIAO e la Relazione sulla performance all'OIV;
- assegna gli obiettivi e valuta i Direttori Centrali, nonché i Dirigenti degli Uffici di Staff e i dipendenti della Direzione Generale;

- presiede il Comitato di Programmazione della performance e gli incontri di calibrazione;
- sottopone al Presidente per la proposta al CdA eventuali interventi correttivi al Piano intervenuti in corso di esercizio e segnalati dall'OIV e/o dal Comitato di Programmazione della performance e dispone modifiche al Piano stesso per il 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)
- interviene nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione.

I Direttori Centrali:

- partecipano alla fase di programmazione, monitoraggio, misurazione e valutazione della performance nell'ambito del Comitato di Programmazione della performance;
- trasmettono ai Dirigenti gli esiti del Comitato di Programmazione della performance e le decisioni assunte in quella sede per gli eventuali seguiti di competenza;
- assegnano gli obiettivi e valutano i Dirigenti degli Uffici di diretta competenza e i dipendenti della propria Direzione Centrale;
- intervengono nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione.

Il Comitato di Programmazione della performance, presieduto dal Direttore Generale, coordinato dal Direttore Centrale dell'Amministrazione e costituito dai Direttori Centrali, con il supporto consulenziale dell'OIV e con la collaborazione dell'Ufficio Risorse Umane per le materie di competenza:

- discute in fase di programmazione, in coerenza con il mandato istituzionale e la mission dell'Agenzia, gli obiettivi specifici dell'Ente e quelli operativi condivisi con i Dirigenti;
- fornisce supporto al Direttore Generale nell'elaborare la proposta da sottoporre al Presidente per il Consiglio di Amministrazione;
- analizza le risultanze del monitoraggio per valutare eventuali variazioni in corso di esercizio di obiettivi e/o indicatori della performance organizzativa per il successivo inoltro al CdA;
- analizza le risultanze della misurazione degli obiettivi specifici e operativi del Piano della performance, in vista della predisposizione della Relazione della performance;
- alla presenza dell'OIV, verifica la rispondenza delle valutazioni della performance individuale rispetto ai criteri di selettività e uniformità della metodologia dei giudizi, effettuando una lettura complessiva e comparata dei dati, supportato da reportistica di dettaglio dell'Ufficio Risorse Umane;
- interviene nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione.

I Dirigenti:

- in fase di programmazione supportano il Comitato di Programmazione nell'elaborazione della proposta di definizione degli obiettivi operativi dei propri uffici;
- assegnano gli obiettivi e valutano i propri dipendenti;
- discutono le risultanze del monitoraggio e della misurazione degli obiettivi con il proprio Direttore e con i propri collaboratori;
- partecipano agli incontri di calibrazione.

La Direzione Centrale Amministrazione:

- cura, secondo le direttive del Direttore Generale, le fasi operative del processo di programmazione organizzativa acquisendo le necessarie informazioni dalla struttura;
- coordina funzionalmente i lavori del Comitato sopra citato;
- cura gli adempimenti relativi alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e, in tale ambito, sviluppa la sezione relativa agli obiettivi programmatici 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;
- 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 Risorse Umane; per la redazione del documento complessivo si avvale anche della collaborazione degli Uffici competenti per materia;
- sottopone le graduatorie finali delle valutazioni di tutto il personale al Direttore Generale, per la successiva autorizzazione e trasmissione all'OIV ed all'Ufficio Risorse Umane per i seguiti di competenza.

L'Ufficio Risorse Umane:

- cura il processo di valutazione delle performance individuali fornendo le necessarie disposizioni operative a tutta la struttura avvalendosi del sistema informatico SVP (Sistema Valutazione Personale);
- cura le diverse fasi del processo previste dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance", dall'assegnazione degli obiettivi individuali alla valutazione finale;
- riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della misurazione degli obiettivi (componente organizzativa) da riportare nelle schede di valutazione individuali presenti nell'applicativo SVP;
- acquisisce le schede di valutazione redatte dai dirigenti;

- convoca e cura gli incontri di calibrazione presieduti dal Direttore Generale e sottopone ai partecipanti alcuni report di sintesi delle valutazioni per una lettura complessiva e comparata dei dati;
- fornisce i risultati finali della valutazione al Comitato di programmazione;
- redige le graduatorie finali dei dirigenti e dei dipendenti e le trasmette al Direttore Centrale Amministrazione, per il successivo inoltro al Direttore Generale;
- interviene nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione.

I Dipendenti:

- intervengono nel processo di valutazione, dalla fase di assegnazione obiettivi alla ricezione della scheda di valutazione finale anche attraverso la redazione della "scheda di sintesi di attività" e tramite 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 e indipendenza le competenze previste dall'art. 14 del D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. ed ogni altro compito previsto dalle norme avvalendosi in tutte le sue fasi, come previsto anche dall'art. 13 dello Statuto dell'ICE Agenzia, della collaborazione della Struttura Tecnica Permanente di cui determina la struttura di funzionamento.

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
- garantisce la correttezza dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal Dlgs 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- 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 per il tramite del Presidente al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale, in coerenza con gli obiettivi assegnati;
- riceve dagli uffici competenti le graduatorie di prevalutazione e quelle finali;
- effettua, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente il monitoraggio infrannuale e la misurazione del Piano della performance di cui al PIAO;
- assegna gli obiettivi e valuta il personale della Struttura Tecnica Permanente.

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 ai fini del processo di valutazione ed alla conoscenza dei relativi 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, per conto dell'OIV, il monitoraggio infrannuale degli obiettivi del Piano della Performance, sulla base delle regole definite nella nota metodologica, rilevando lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano della Performance di cui al PIAO;
- effettua, per conto dell'OIV anche mediante l'utilizzo di sistemi di "business intelligence" la misurazione annuale della performance organizzativa, sulla base delle regole definite nella nota metodologica, evidenziando i risultati di gestione nel "Documento di Misurazione del Piano della Performance".

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La performance è il contributo 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. 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 (definiti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione) ed "a monte" della rendicontazione interna ed esterna (Relazione sulla performance).

3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è misurata mediante il complesso di azioni e strumenti volti a quantificare tutte le sue dimensioni e rendere più razionali i processi decisionali e più trasparente la rendicontazione. Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'ICE Agenzia si compone di quattro elementi fondamentali: Indicatori, Target, Pesi, Infrastruttura e risorse di supporto.

3.1.1 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. 7).

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. 3.1.3).

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. 3.1.3).

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.7).

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'Agenzia sia dalla implementazione nell'ICE Agenzia di un cruscotto direzionale.

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.).

3.1.2 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, correlati alle risorse umane ed economiche e alle 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 3.1.1.
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.

3.1.3 INFRASTRUTTURA E RISORSE DI SUPPORTO

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. 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, sotto forma di reportistica ad hoc, per l'adozione ed attuazione di decisioni ed atti di indirizzo strategico.

Per la valutazione della performance individuale l'ICE Agenzia si avvale dello strumento informatico SVP - Sistema di Valutazione del Personale.

3.1.4 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE

La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ICE Agenzia si sviluppa su due livelli:

- A. Misurazione e valutazione della performance complessiva, riferita agli obiettivi specifici dell'ICE Agenzia;
- B. Misurazione e valutazione della performance delle unità organizzative di cui essa si compone.

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

- verifica dei criteri di rilevazione e misurazione del dato (Fonte, baseline e ufficio referente del dato) contenuti nella Nota Metodologica allegata al Piano della performance di cui al PIAO;
- 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).
- analisi delle risultanze e degli scostamenti rispetto al livello di performance atteso e - laddove possibile e/o significativo - dei trend storici delle performance effettivamente conseguite.
- 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.

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 contenuti nel documento di misurazione elaborato dalla Struttura Tecnica Permanente.

La misurazione e valutazione della performance complessiva dell'ICE Agenzia riguarda gli obiettivi specifici, mentre quella delle unità organizzative riguarda le seguenti strutture: la Direzione Generale, le Direzioni Centrali, gli uffici della Sede, Milano e la Rete estera.

La misurazione delle performance, effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente per conto dell'OIV, è rappresentata in una scheda (figura 2), dove sono contenute le seguenti informazioni:

- il codice di riferimento degli obiettivi specifici;
- 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 grado di raggiungimento di ciascun indicatore;
- la fonte di rilevazione del dato;
- il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi dell'Ufficio.

Inoltre, nella scheda delle Unità organizzative sono indicati i Responsabili dei Centri di costo, nonché 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		Risultato Performance 2022
Responsabile	Mario Rossi	86,88%
Centro di Costo	XXX	
	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2022	€ 300.500	
Fondi Promozionali 2022	€ 190.200	
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2022	4,20	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022	Consuntivo 2022	Performance 2022 (anche > 100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%	77,77%	77,77%	Rilevazione a cura degli Uffici referenti e/o applicativi informatici
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%	97,15%	97,15%	Rilevazione a cura degli Uffici referenti e/o applicativi informatici
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	237	263	110,97%	Rilevazione centralizzata applicativi informatici
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	800	900	112,50%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Contabilità su Oracle
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)	20%	474	394	83,12%	Rilevazione centralizzata applicativi informatici

3.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è valutata attraverso il confronto tra il contributo fornito dal dipendente e le attese dell'organizzazione, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione stessa. 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 valutare 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.

3.2.1 LE COMPONENTI DEL SISTEMA

Nel sistema dell'ICE Agenzia, la valutazione della performance 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 componenti:

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

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

- DIRIGENTI (in servizio in Italia e all'estero) ad eccezione del Direttore Generale - valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sulla componente comportamenti;
- RESPONSABILI non di livello dirigenziale degli Uffici della Rete Estera - valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sulla componente comportamenti;
- FUNZIONARI (compreso quelli incaricati di posizione organizzativa)- valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sulla componente comportamenti.
- ASSISTENTI e OPERATORI - valutati per il 40% sulla componente obiettivi e per il 60% sulla componente comportamenti.

La scheda relativa alla valutazione (figura 3) si articola di conseguenza in due sezioni, una 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 3 – Esempio di scheda di valutazione

ICE Valutazioni - Valutatore
Home page | Disconnetti | Preferenze | 1

Panoramica Esamina

Aggiorna Valutazione: panoramica [Annulla](#) [Continua](#)

Assegnazione corrente

Nome dipendente: MARIO ROSSI Indirizzo e-mail organizzazione: m.rossi@ice.it Incarico / Posizione: Funzionario (Ex Area-III/F)	Matricola dipendente: 00000 Organizzazione: Ufficio Dirigente: VERDI, FRANCESCO
--	---

Dettagli impostazione * indica un campo obbligatorio

Data inizio periodo: 01/01/20... Data fine periodo: 31/12/20... Valutatore: VERDI, FRANCESCO Data valutazione scheda: 31/12/20... Matricola dipendente: 00000 Periodi di riferimento valutazione: Assegnazione <input type="checkbox"/> Non Valutare Incarico / Posizione: Funzionario (Ex Area-III/F) Organizzazione: Ufficio	Effettuazione del colloquio tra valutatore e valutato in occasione di: <input type="checkbox"/> Assegnazione obiettivi <input type="checkbox"/> Valutazione Infrannuale <input type="checkbox"/> Valutazione Finale
--	--

Allegati: Nessuno [Aggiungi](#)

Obiettivi / Indicatori

Aggiungi obiettivo/indicatore in scheda		Obiettivo Strategico	Obiettivo U.O.	Indicatore	Peso (%)	Consuntivo anno di riferimento	Target	Valutazione	Aggiorna Ob./Ind.
01/01/20...	31/12/20...	OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40		100%	0% <input type="text"/>	↕
01/01/20...	31/12/20...	OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30		100%	0% <input type="text"/>	↕
01/01/20...	31/12/20...	OS002	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale ...	30		12	0% <input type="text"/>	↕

Somma dei Pesi: 100

Comportamenti

Istruzioni: i Comportamenti vanno valutati secondo la scala da 1 a 10

Comportamento	Valore atteso	Valutazione	Dettaglio commenti
Etica del lavoro	5-6	0 <input type="text"/>	↕
Capacità e consapevolezza organizzativa	5-6	0 <input type="text"/>	↕
Orientamento al cliente	5-6	0 <input type="text"/>	↕
Orientamento al cambiamento	5-6	0 <input type="text"/>	↕
Capacità tecnico professionali	5-6	0 <input type="text"/>	↕

Punteggio globale e commenti

Punteggio calcolato: 0,0
 Commenti alla valutazione (reportati in scheda)

Home page | Disconnetti | Preferenze | 2
[Annulla](#) [Continua](#)

Copyright (c) 2008. Oracle o relative consociate. Tutti i diritti riservati. Dichiarazione di riservatezza

LA COMPONENTE OBIETTIVI

La componente “obiettivi” costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è strettamente collegata al sistema di obiettivi definiti nell’ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) dell’ICE Agenzia che individua obiettivi specifici ed operativi delle unità organizzative di cui si compone e con obiettivi trasversali che possono coinvolgere tutta la Struttura.

Tale sistema di obiettivi viene declinato, ai vari livelli gerarchici, secondo i seguenti criteri generali:

- Per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti e assegnati, su proposta del Presidente, dal Consiglio di Amministrazione in stretto collegamento con gli obiettivi specifici dell’ICE Agenzia;
- Per i Direttori Centrali, nonché per i dirigenti degli Uffici di staff e per i dipendenti della Direzione Generale l’assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale;
- Per gli altri Dirigenti di seconda fascia l’assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dai rispettivi Direttori Centrali;

- Per i Responsabili degli uffici della rete estera e per i dipendenti della rete estera in uffici diretti da un responsabile, l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Centrale Rete Estera;
- Per i responsabili e i collaboratori degli uffici della rete estera in Paesi in cui è presente un Dirigente coordinatore l'assegnazione degli obiettivi viene effettuata dal Coordinatore, d'intesa con il Direttore centrale rete estera;
- Per i componenti della Struttura Tecnica Permanente l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dall'OIV;
- Per tutti gli altri dipendenti l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

Gli obiettivi individuali, ove ritenuto opportuno, sono integrati con l'assegnazione di ulteriori obiettivi “*ad personam*”.

LA COMPONENTE COMPORAMENTI

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 che variano a seconda del ruolo ricoperto.

Ogni comportamento è declinato in 5 indicatori a ciascuno dei quali sono associati 2 livelli/valori per un totale di 10 e con il livello atteso pari a 5-6 (vedi Figura 4).

Le valutazioni espresse al minimo livello (valori 1 o 2) così come quelle espresse al massimo livello (valore 9 o 10) debbono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi, atti ed eventi rilevati nel corso dell'anno di riferimento.

Figura 4: I comportamenti distinti per ruolo

RUOLO	COMPORAMENTI	Peso %	Livello atteso
DIRETTORI CENTRALI (DIRIGENTI DI I FASCIA)	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE VISIONE STRATEGICA	30%	5-6
DIRIGENTI II FASCIA	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	30%	5-6
RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE RISORSE UMANE	40%	5-6
FUNZIONARI (compreso quelli incaricati di posizione organizzativa)	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI	50%	5-6
ASSISTENTI/OPERATORI	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI ACCURATEZZA E QUALITA'	60%	5-6

N.B.: i comportamenti evidenziati in rosso sono trasversali ed assegnati, quindi, a tutti i Dirigenti e dipendenti, indipendentemente dal ruolo ricoperto; quelli in azzurro sono condivisi tra alcuni ruoli; infine, quelli neri sono specifici in relazione al ruolo ricoperto.

Al fine di dare sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal valutatore ed offrire ai valutati maggiore consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati, si è introdotta una "scheda di sintesi di attività", a cura dei valutati, in cui vengono descritte in maniera sintetica le attività svolte, finalizzate al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati (obiettivi individuali, di progetto, di gruppo e ad personam), con l'evidenza di eventuali episodi, atti, eventi emersi nel corso dell'anno di riferimento.

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 i valutatori.

4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- Pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio della performance;
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- Misurazione e valutazione della performance individuale;
- Rendicontazione e validazione della performance.

4.1 PIANIFICAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nel mese di gennaio dell'anno di riferimento il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, approva gli obiettivi programmatici e strategici della performance, definiti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ed assegna formalmente gli obiettivi individuali al Direttore Generale garantendo il necessario raccordo e collegamento con le performance complessive dell'Agenzia ICE. Il processo di assegnazione degli obiettivi percorre tutta la struttura organizzativa dell'Agenzia. Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina il valutato al valutatore e nella quale sono assegnati obiettivi a tutto il personale e comunicato il contributo atteso (elemento indispensabile) rispetto agli obiettivi assegnati.

Entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento:

- il Direttore Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Direttori Centrali e ai Dirigenti degli Uffici di staff, oltre che ai dipendenti della Direzione Generale;
- i Direttori Centrali assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti degli Uffici di propria competenza, oltre che ai dipendenti della Direzione Centrale; inoltre, il Direttore Centrale Rete Estera assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti e ai Responsabili della Rete Estera, salvo il caso dei Coordinamenti, nonché ai dipendenti in servizio presso gli Uffici retti da un Responsabile; ai titolari e ai collaboratori degli uffici della rete all'estero in cui è presente un Dirigente coordinatore, gli obiettivi sono assegnati da quest'ultimo d'intesa con il Direttore Centrale Rete Estera.
- i Dirigenti degli Uffici, sia di staff che delle Direzioni Centrali e della Rete Estera, assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai propri dipendenti.

4.2 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Entro il mese di settembre dell'anno di riferimento, la Struttura Tecnica Permanente, per conto dell'OIV, effettua il monitoraggio infrannuale del Piano della performance e redige il relativo documento,

che si configura come uno degli strumenti chiave per agevolare l'Amministrazione nell'attività di analisi delle risultanze di performance rispetto agli obiettivi e ai target prefissati in vista del nuovo ciclo di programmazione strategica.

In corso d'anno, 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. È un momento essenziale che si concretizza in un colloquio infrannuale, in modo tale da poter fornire un feedback al personale sullo stato di avanzamento dell'attività.

Durante la fase di monitoraggio il valutatore:

- con riferimento ai comportamenti, osserva ed annota gli "episodi critici" (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) individuando le competenze messe in atto;
- rileva eventuali necessità di formazione del collaboratore e segnalare al competente ufficio.

Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento l'OIV, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, trasmette il Documento di Misurazione della Performance organizzativa ai vertici dell'ICE Agenzia, oltre che all'Ufficio 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 individuale (obiettivi e comportamenti).

4.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Entro il mese di aprile i valutatori esprimono le valutazioni, anche sulla base delle “Schede di sintesi di Attività”, predisposte dai valutati, in cui vengono descritte in maniera sintetica le attività svolte, finalizzate al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati (obiettivi individuali, di progetto, di gruppo e *ad personam*). La scheda mira a dare sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal Dirigente ed offrire ai valutati maggiore consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Le valutazioni, sotto forma di report elaborati dall'Ufficio Risorse Umane, saranno analizzate e discusse nell'ambito degli incontri di calibrazione, a seguito dei quali i valutatori potranno procedere alla comunicazione della valutazione con il valutato tramite colloquio individuale ed acquisire la scheda di valutazione controfirmata per presa visione con l'annotazione della data di avvenuto colloquio.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva dell'annualità di riferimento e, altresì, di confronto tra valutatore e valutato. Durante il colloquio il valutatore esporrà al proprio valutato la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi, cercando in particolare di fornire un feedback chiaro e puntuale. Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore.

4.4 PUNTEGGIO FINALE 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 10), 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 50) si ottiene sommando i punteggi relativi ai singoli comportamenti e moltiplicando poi per il fattore $K=2$ (pari all'esposizione percentuale del punteggio massimo ottenibile).

Per ottenere il punteggio finale, 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 (in Italia e all'estero) 70% obiettivi e 30% comportamenti;
- per i Responsabili di Rete Estera non di livello dirigenziale 60% obiettivi e 40% comportamenti;
- per i funzionari (compreso quelli incaricati di posizione organizzativa) 50% obiettivi e 50% comportamenti;
- per gli assistenti e gli operatori 40% obiettivi e 60% comportamenti.

I Dirigenti con responsabilità ad interim di altre unità organizzative vengono valutati con riferimento ai soli obiettivi dell'Ufficio ricoperto ad interim.

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-

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.

L'erogazione del premio non è riconosciuta al personale in servizio presso gli Uffici della rete estera e al personale che nella componente comportamentale abbia ottenuto un punteggio pari o inferiore a 12. Inoltre, qualora nei confronti del valutato sia stata accertata, tramite procedimento disciplinare conclusosi con sanzione, la violazione del codice di comportamento, il valutatore dovrà tenerne adeguatamente conto in particolare ai fini della valutazione della componente comportamentale "Etica del lavoro".

Qualora il dirigente valutatore cessato o trasferito ad altro incarico nel corso dell'anno non provveda alla valutazione della performance del personale, anche dirigenziale, di tale mancato adempimento si dovrà tenere adeguatamente conto ai fini della componente comportamentale "Gestione e valutazione delle risorse umane".

Entro il mese di aprile i valutatori inviano le schede di valutazione, formalizzate con la valutazione espressa, all'Ufficio Risorse Umane che provvede a predisporre report e tabelle di sintesi per la riunione del Comitato di Programmazione, 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 ed uniformità della metodologia dei giudizi oltre che le logiche del merito di cui al Dlgs 150/2009.

A seguito della verifica positiva da parte del Comitato di Programmazione, l'Ufficio Risorse Umane redige le graduatorie finali delle valutazioni dei Direttori Centrali, dei Dirigenti di II fascia e dei dipendenti, che vengono inviate al Direttore Generale, per la successiva trasmissione all'OIV al fine della sua verifica della differenziazione dei giudizi. La scheda finale viene archiviata nel fascicolo personale del valutato stesso.

4.5 RENDICONTAZIONE E VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE

Entro il mese di giugno viene approvata dal Consiglio di Amministrazione la "Relazione sulla performance", il principale documento di rendicontazione che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse stanziare, indicati nella sezione performance del Piao, con la rilevazione degli eventuali scostamenti.

Entro il mese di giugno l'OIV provvede a redigere il documento di Validazione della "Relazione sulla performance", con il quale non si certifica la veridicità dei dati concernenti i singoli risultati ottenuti dall'Amministrazione, ma bensì si verifica la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico del processo di misurazione e valutazione della performance operato dall'Amministrazione stessa.

Il processo di validazione può concludersi in tre modi:

1. validazione della Relazione, quando tutti i criteri metodologici risultano soddisfatti;
2. mancata validazione della Relazione, in presenza di significative criticità;
3. validazione della Relazione con osservazioni, quando vengono registrate alcune criticità che l'OIV non reputa tali da inficiare il processo di validazione, ma che meritano comunque di essere segnalate per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della performance.

4.6 L'APPLICATIVO INFORMATICO SVP (SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE)

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, del monitoraggio in corso d'anno e della valutazione finale.

Figura 5 – Fasi, tempi e soggetti del ciclo di gestione della performance dell'ICE Agenzia

A	B
Fasi del ciclo di gestione della performance dell'ICE Agenzia	Tempi e Soggetti
Programmazione degli Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento il Presidente propone al CdA gli obiettivi programmatici e strategici della performance (art 10 Dlgs 150/2009), definiti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) (art.6 D.L. 80/2021).

<p>Assegnazione degli obiettivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento il Direttore Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Direttori Centrali e ai Dirigenti degli Uffici di staff, oltre che ai dipendenti della Direzione Generale; • Entro lo stesso mese i Direttori Centrali assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti degli Uffici di propria competenza, oltre che ai dipendenti della Direzione Centrale; il Direttore Centrale Rete Estera assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti e ai Responsabili della Rete Estera nonché ai dipendenti in servizio presso gli Uffici retti da un Responsabile; per i responsabili e i collaboratori degli uffici della rete estera in Paesi in cui è presente un • Dirigente coordinatore, l'assegnazione degli obiettivi viene effettuata dal Coordinatore, d'intesa con il Direttore centrale rete estera.
<p>Monitoraggio degli obiettivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro lo stesso mese i Dirigenti degli Uffici, sia di staff che delle Direzioni Centrali e della Rete Estera, assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai propri dipendenti. • Da gennaio a dicembre dell'anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio e laddove necessario l'attivazione di eventuali interventi correttivi; <p>Entro il mese di settembre dell'anno di riferimento viene redatto dalla Struttura Tecnica Permanente, per conto dell'OIV, il documento di "monitoraggio infrannuale" degli obiettivi (art. 6 Dlgs 150/2009), che dovrà costituire oggetto di analisi e confronto da parte dei Direttori Centrali/Dirigenti con il proprio personale assegnato.</p>
<p>Misurazione valutazione della performance organizzativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, la Struttura Tecnica Permanente, per conto dell'OIV, redige il documento di "Misurazione della performance organizzativa" (art. 7 e 8 Dlgs 150/2009).
<p>Misurazione e valutazione e punteggio finale della performance individuale del personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento (art. 9 Dlgs 150/2009), il Direttore Generale, i Direttori Centrali e i Dirigenti degli Uffici valutano la performance individuale del personale, dirigenziale e non, in base al criterio gerarchico utilizzato per l'assegnazione degli obiettivi.
<p>Relazione della performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento viene adottata dal CdA, su proposta del Presidente, la Relazione sulla performance (art. 10 Dlgs 150/2009).
<p>Validazione della performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento l'OIV valida la Relazione sulla performance (art. 14 Dlgs 150/2009).

5. COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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;
- 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 giudizio espresso dal valutatore.

5.1 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI

La valutazione finale può essere contestata qualora il giudizio complessivo riporti un punteggio inferiore a 60.

Per la valutazione finale da parte del Direttore Generale nei confronti dei Direttori Centrali, dei dirigenti degli Uffici di Staff e dei dipendenti assegnati alla Direzione Generale, 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 stesso e, per conoscenza, all'Ufficio 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.

Per la valutazione finale da parte dei Direttori Centrali nei confronti dei dirigenti non generali degli uffici di diretta competenza e dei dipendenti assegnati alla Direzione Centrale, la contestazione, contenente le motivazioni e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore Centrale e, per conoscenza, all'Ufficio Risorse Umane, entro tre (3) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Direttore Centrale, 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, che dovrà pronunciarsi entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi. Il Direttore Generale comunicherà formalmente la decisione finale al Dirigente e al valutato.

Per la valutazione finale da parte del Direttore Centrale Rete estera nei confronti dei responsabili e dei

collaboratori della rete estera, nonché dei dipendenti assegnati all'ufficio di staff della Direzione Centrale, la contestazione, contenente le motivazioni e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore Centrale Rete estera e, per conoscenza, all'Ufficio Risorse Umane, entro tre (3) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Direttore Centrale Rete Estera, 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, che dovrà pronunciarsi entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi. Il Direttore Generale comunicherà formalmente la decisione finale al dirigente e al valutato.

Per la valutazione finale da parte dei Dirigenti di seconda fascia nei confronti dei propri collaboratori, la contestazione, contenente le motivazioni e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente stesso e, per conoscenza, all'Ufficio 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 Direttore Centrale di appartenenza, che dovrà pronunciarsi entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi. Il Direttore Centrale comunicherà formalmente la decisione finale al dirigente e al valutato.

I giudizi espressi dal Direttore Generale e dal Comitato di Programmazione sono insindacabili all'interno dell'Agenzia ICE, fatte salve le ordinarie azioni davanti alle competenti sedi giudiziarie.

5.2 ALTRI STRUMENTI DI PREMIALITÀ

Ai fini di premiare il merito e la professionalità ICE Agenzia, sulla base di apposite graduatorie delle valutazioni, può dare attuazione ad altri strumenti di premialità, sia economici che di carriera, di cui agli articoli 20 – 26 del I 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).

5.3 BENESSERE ORGANIZZATIVO

La Direzione Centrale Amministrazione, d'intesa con il Direttore Generale, conduce, avvalendosi della collaborazione del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del

benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) dell'Agenzia, una periodica indagine sul personale dell'ente volta a rilevare il benessere organizzativo, nonché il grado di condivisione del Sistema e della valutazione del superiore gerarchico.

6. 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.

7. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come già evidenziato nel paragrafo 3.1, la misurazione e la valutazione delle performance organizzative si inseriscono 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'Agenzia è dotata 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 delle performance organizzative.

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.

Gli obiettivi specifici del Piano orientano l'azione dell'ente in coerenza con gli obiettivi di bilancio, evidenziati nella relazione illustrativa del documento di Budget economico e nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi allegato al budget. Con l'approvazione della relazione sulla performance, che analizza i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, si chiude la fase di rendicontazione della performance, a valle della definizione del bilancio di esercizio, approvato nel mese di aprile.

8. DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI

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.

DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI

Il Dizionario descrive elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati al ruolo ricoperto.

Si configura quindi come lo strumento che facilita la misurazione della performance individuale in quanto riferita a comportamenti, per ciascuno dei quali sono descritte le azioni osservabili (es. "Porsi in maniera proattiva di fronte al cambiamento organizzativo."), e quindi misurabili e valutabili, considerate significative per il comportamento atteso.

Per definire il livello di adeguatezza o meno del comportamento agito dal singolo, sono utilizzate scale di giudizio o di valutazione che consentono di quantificare in che misura o con quale frequenza un soggetto ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

Di seguito la descrizione dei comportamenti ritenuti validi ai fini della valutazione e gli ambiti ai quali si riferiscono.

I comportamenti evidenziati in **rosso** sono trasversali ed assegnati quindi a tutti i Dirigenti o dipendenti, indipendentemente dal ruolo ricoperto; quelli in **azzurro** sono condivisi tra alcuni ruoli (dirigenti e funzionari, funzionari e assistenti/operatori); infine quelli in **nero** sono specifici in relazione al ruolo ricoperto.

ETICA DEL LAVORO

Riguarda in particolare gli ambiti della "Consapevolezza del ruolo" e dell'"Attaccamento all'organizzazione".

Capacità di condividere i principi ed i valori della pubblica amministrazione ed agire coerentemente con l'organizzazione. Avere consapevolezza del ruolo pubblico, divenendo un modello di comportamento per i colleghi ed i collaboratori.

CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Riguarda in particolare gli ambiti del "Team work" e della "Gestione dei conflitti".

Capacità di collaborare e cooperare per il raggiungimento di obiettivi comuni e per il miglioramento dell'intera struttura. Capacità di individuare gli elementi che possano produrre conflittualità e fare in modo di prevenirli, evitando tensioni; saper fronteggiare in modo determinato e costruttivo il conflitto agito.

ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO

Riguarda in particolare l'ambito della "Innovazione e flessibilità verso i cambiamenti organizzativi e gestionali".

Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare obiettivi prefissati. Capacità di adattarsi alle nuove situazioni o ai mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, trasmettendo tale atteggiamento anche ai colleghi o collaboratori per creare un clima favorevole alla gestione del cambiamento.

GESTIONE E VALUTAZIONE RISORSE UMANE

Riguarda in particolare gli ambiti della "Comunicazione", della "Leadership" e dello "Sviluppo degli altri". Capacità di gestire, valorizzare e motivare i collaboratori, individuando leve di sviluppo specifiche e coerenti con le competenze possedute e le necessità formative di ciascuno, favorendone la crescita professionale. Capacità di assegnare obiettivi e valutare i collaboratori, differenziando i giudizi in maniera da consentire il miglioramento delle competenze e lo sviluppo delle professionalità. Capacità di guida per i propri collaboratori, comprendendo l'importanza dell'ascolto e della comunicazione interna.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Riguarda in particolare l'ambito della "Tensione al risultato e alle esigenze degli stakeholders". Capacità di riconoscere le esigenze degli stakeholders e adoperarsi per rispondervi al meglio, adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dell'efficacia del servizio offerto.

CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI - FUNZIONARI

Riguarda in particolare l'ambito della "Sviluppo e trasferimento delle conoscenze", del "Problem solving" e della "Comunicazione".

Capacità di applicare, sviluppare e trasferire le proprie conoscenze tecnico professionali, divenendo un punto di riferimento specialistico, anche fuori dalla propria unità organizzativa. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare soluzioni tempestive ed efficaci ricorrendo sia all'esperienza, sia alla creatività. Capacità di comunicare efficacemente in relazione alle conoscenze acquisite.

CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI – ASSISTENTI/OPERATORI

Riguarda in particolare l'ambito della "Spirito di collaborazione" e del "Problem solving". Capacità di condividere le informazioni, di offrire la propria collaborazione e di interagire positivamente con altri uffici promuovendo rapporti costruttivi e di supporto. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare soluzioni tempestive ed efficaci ricorrendo sia all'esperienza, sia alla creatività.

VISIONE STRATEGICA

Riguarda in particolare gli ambiti della “Pianificazione, monitoraggio, analisi e soluzione dei problemi”
Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria organizzazione, sapendo collocare le dinamiche nel contesto organizzativo di riferimento. Capacità di formulare ipotesi e scenari futuri, al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, anche attraverso una efficace attività di pianificazione, a medio e lungo termine, e monitoraggio. Capacità di analisi delle criticità e dei possibili impatti delle decisioni prese rispetto al proprio contesto.

ACCURATEZZA E QUALITA'

Riguarda in particolare l'ambito della “Attenzione ai processi di lavoro” e della “Tempestività”.
Capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione, riducendo il rischio di errori così da produrre risultati coerenti con gli standard qualitativi e le aspettative dell'organizzazione.
Capacità di organizzare i tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere.

RUOLO	COMPORAMENTI	Peso %	Livello atteso
DIRETTORI CENTRALI (DIRIGENTI DI I FASCIA)	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE VISIONE STRATEGICA	30%	5-6
DIRIGENTI II FASCIA	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	30%	5-6
RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO GESTIONE E VALUTAZIONE RISORSE UMANE	40%	5-6
FUNZIONARI (compreso quelli incaricati di posizione organizzativa)	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI	50%	5-6
ASSISTENTI/OPERATORI	ETICA DEL LAVORO CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA ORIENTAMENTO AL CLIENTE CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI ACCURATEZZA E QUALITA'	60%	5-6

DIRETTORI CENTRALI

COMPORAMENTI	INDICATORI	LIVELLO ATTESO
<p>ETICA DEL LAVORO</p>	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse nel proprio lavoro e scarsa sensibilità istituzionale nello svolgimento dei propri compiti;</p> <p>3-4 Dimostrare poca consapevolezza del contributo/effetto del proprio lavoro rispetto alle finalità della Direzione Centrale/team e alla mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>5-6 Mostrare consapevolezza e contribuire con il proprio lavoro alle finalità della Direzione Centrale/team e alla mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>7-8 Manifestare sensibilità istituzionale nello svolgimento del proprio lavoro e porre i propri interessi in linea con i bisogni e la mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>9-10 Contribuire a sviluppare nei propri collaboratori la consapevolezza del ruolo pubblico che rivestono, divenendo un modello di comportamento.</p>	<p>5/6</p>
<p>CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</p>	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse nella propria attività, limitandosi a replicare comportamenti organizzativi e lavorativi acquisiti;</p> <p>3-4 Non attuare azioni adeguate pur avendo consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, con difficoltà a collocare l'impatto del proprio ruolo nel contesto di riferimento;</p> <p>5-6 Saper coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria Direzione Centrale/team;</p> <p>7-8 Pianificare e coordinare l'attività assegnata alla propria Direzione Centrale/team e gestire efficacemente priorità ed urgenze, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress;</p> <p>9-10 Valorizzare e diffondere all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo, anche in collaborazione con altri team/Unità organizzative, al miglioramento dell'intera struttura.</p>	<p>5/6</p>
<p>ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO</p>	<p>1-2 Dimostrare resistenza al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>3-4 Dimostrare modesto spirito collaborativo nell'assecondare il cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>5-6 Partecipare attivamente al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>7-8 Porsi in maniera proattiva di fronte al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>9-10 Farsi promotore del cambiamento organizzativo e gestionale per il miglioramento della performance e dei processi lavorativi e trasmettere e condividere con i colleghi e collaboratori la visione del cambiamento.</p>	<p>5/6</p>

<p>GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE</p>	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse ed attenzione nella comunicazione e nel riconoscere e valorizzare le caratteristiche dei propri collaboratori, a scapito dell'attività e del clima del gruppo di lavoro;</p> <p>3-4 Dimostrare poca consapevolezza nel riconoscere e valorizzare le caratteristiche dei propri collaboratori che raramente lo vedono come punto di riferimento, e comunicare con poca chiarezza tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività dell'ufficio;</p> <p>5-6 Dimostrare attenzione nella comunicazione e nell'organizzare le attività in funzione delle caratteristiche dei propri collaboratori, pianificando, monitorando e valutando costantemente in base a compiti e priorità;</p> <p>7-8 Riconoscere e orientare le competenze professionali delle risorse umane gestite, coinvolgendole attivamente nel raggiungimento degli obiettivi e valutandone l'impegno individuale in maniera differenziata; dimostrare spiccata attenzione alla comunicazione con i collaboratori che lo vedono spesso come punto di riferimento;</p> <p>9-10 In qualità di leader riconosciuto, ottenere dai propri collaboratori la massima partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, con evidenza dei punti di forza e di debolezza di ciascuno, suggerendo programmi e azioni di formazione specifica.</p>	<p>5/6</p>
<p>VISIONE STRATEGICA</p>	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse nel riportare gli indirizzi strategici ai collaboratori, pianificando in maniera disorganizzata e non prestando attenzione ai momenti di monitoraggio e verifica dei risultati prefissati;</p> <p>3-4 Dimostrare poca consapevolezza nel riportare gli indirizzi strategici ai collaboratori, pianificando spesso in maniera disorganizzata e creando raramente momenti di monitoraggio e di analisi e verifica delle criticità;</p> <p>5-6 Riportare in maniera adeguata gli indirizzi strategici ai collaboratori, pianificando in maniera aderente e strutturata, prestando spesso attenzione ai momenti di monitoraggio, analisi, verifica e risoluzione delle criticità;</p> <p>7-8 Riportare efficacemente gli indirizzi strategici ai collaboratori, pianificando mediante la condivisione di informazioni sulle tematiche che possono migliorare l'attività, promuovendo momenti di incontro e monitoraggio, analisi, verifica e risoluzione delle criticità;</p> <p>9-10 Spiccata attenzione e sensibilità nel leggere le situazioni e i contesti organizzativi ipotizzando sviluppi futuri e valutandone i loro impatti nel medio e nel lungo termine, così da promuovere obiettivi e strategie da perseguire, analizzando e individuando la soluzione più adatta ad ogni criticità.</p>	<p>5/6</p>

DIRIGENTI II FASCIA

COMPORAMENTI	INDICATORI	LIVELLO ATTESO
ETICA DEL LAVORO	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse nel proprio lavoro e scarsa sensibilità istituzionale nello svolgimento dei propri compiti;</p> <p>3-4 Dimostrare poca consapevolezza del contributo/effetto del proprio lavoro rispetto alle finalità della Unità Organizzativa/team e alla mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>5-6 Mostrare consapevolezza e contribuire con il proprio lavoro alle finalità della Unità Organizzativa/team e alla mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>7-8 Manifestare sensibilità istituzionale nello svolgimento del proprio lavoro e porre i propri interessi in linea con i bisogni e la mission istituzionale dell'Agenzia;</p> <p>9-10 Contribuire a sviluppare nei propri collaboratori la consapevolezza del ruolo pubblico che rivestono, divenendo un modello di comportamento.</p>	5/6
CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse nella propria attività, limitandosi a replicare comportamenti organizzativi e lavorativi acquisiti;</p> <p>3-4 Non attuare azioni adeguate pur avendo consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, con difficoltà a collocare l'impatto del proprio ruolo nel contesto di riferimento;</p> <p>5-6 Saper coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria Unità Organizzativa/team;</p> <p>7-8 Pianificare e coordinare l'attività assegnata alla propria Unità Organizzativa/team e gestire efficacemente priorità ed urgenze, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress;</p> <p>9-10 Valorizzare e diffondere all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo, anche in collaborazione con altri team/Unità organizzative, al miglioramento dell'intera struttura.</p>	5/6
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO	<p>1-2 Dimostrare resistenza al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>3-4 Dimostrare modesto spirito collaborativo nell'assecondare il cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>5-6 Partecipare attivamente al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>7-8 Porsi in maniera proattiva di fronte al cambiamento sia organizzativo che gestionale;</p> <p>9-10 Si fa promotore del cambiamento organizzativo e gestionale per il miglioramento della performance e dei processi lavorativi e trasmette e condivide con i colleghi e collaboratori la visione del cambiamento.</p>	5/6

<p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE</p>	<p>1-2 Dimostrare scarsa attenzione ed interesse alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</p> <p>3-4 Limitarsi a fornire risposte superficiali alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno;</p> <p>5-6 Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità;</p> <p>7-8 Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi;</p> <p>9-10 Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo, attraverso un continuo monitoraggio della qualità percepita, che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto</p>	<p>5/6</p>
<p>GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE</p>	<p>1-2 Dimostrare scarso interesse ed attenzione nella comunicazione e nel riconoscere e valorizzare le caratteristiche dei propri collaboratori, a scapito dell'attività e del clima del gruppo di lavoro;</p> <p>3-4 Dimostrare poca consapevolezza nel riconoscere e valorizzare le caratteristiche dei propri collaboratori che raramente lo vedono come punto di riferimento e comunicando con poca chiarezza tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività dell'ufficio;</p> <p>5-6 Dimostrare attenzione nella comunicazione e nell'organizzare le attività in funzione delle caratteristiche dei propri collaboratori, pianificando, monitorando e valutando costantemente in base a compiti e priorità;</p> <p>7-8 Riconoscere e orientare le competenze professionali delle risorse umane gestite, coinvolgendole attivamente nel raggiungimento degli obiettivi e valutandone l'impegno individuale in maniera differenziata; dimostrare spiccata attenzione alla comunicazione con i collaboratori che lo vedono spesso come punto di riferimento;</p> <p>9-10 In qualità di leader riconosciuto, ottenere dai propri collaboratori la massima partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, con evidenza dei punti di forza e di debolezza di ciascuno e suggerendo programmi e azioni di formazione specifica.</p>	<p>5/6</p>