



ITALIAN TRADE AGENCY

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

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE DELL'OIV
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA
TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'
ANNO 2024**

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

Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto della
Struttura Tecnica Permanente ICE
vers. 1.0**

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

www.ice.it

Cod. Fisc. / Part. Iva 12020391004

Certificate N. IT-38152/19/S

ISO 9001 / UNI EN ISO 9001:2015

Member of CISQ Federation



CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM
ISO 9001

1. PRESENTAZIONE

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

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE" vigente per il Ciclo 2023 (delibera Cda 678 del 29 febbraio 2024 rettificata con delibera Cda 692/24 del 28 marzo 2024);
2. il "PIAO 2024-2026" (delibera Cda 679/24 del 29 febbraio 2024);
3. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE";
4. Piano degli indicatori e dei risultati attesi (Allegato 4 al Bilancio ICE).

Tutti i documenti sopra citati corrispondono ad un quadro unitario di coerenza con le finalità di incremento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione pubblica e attribuiscono un valore concreto all'azione intrapresa dall'ICE-Agenzia per il rinnovamento del sostegno pubblico alla internazionalizzazione.

La presente relazione è stata redatta dall'OIV dell'ICE-Agenzia per la promozione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente ICE.

INDICE

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance specifica e organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target pag. 4

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa pag. 10

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance pag. 10

2.2 Performance individuale pag. 12

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target pag. 12

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale pag. 13

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance

 Individuale pag. 14

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) pag. 16

2.4 Infrastruttura di supporto pag. 16

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

CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio e con altri sistemi di controllo pag. 17

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'

E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE pag. 17

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA' pag. 19

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER pag. 20

7. CONCLUSIONI pag. 21

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance specifica e organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel 2024 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026" documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi specifici ed i piani operativi di tutti gli uffici della Sede, Milano ed estero (Delibera del CDA n. 679 del 29 febbraio 2024).

L'analisi effettuata dallo scrivente OIV sulla sezione 2.1-2.2 del PIAO relativa al Valore Pubblico e alla Performance ha evidenziato una generale chiarezza degli obiettivi stessi, sia di quelli specifici che di quelli operativi, sia a livello organizzativo che individuale.

Sono presenti 2 obiettivi specifici, con pesi rispettivamente del 60% e del 40%, che confermano quindi il peso prioritario all'obiettivo specifico 1 legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE. Entrambi gli obiettivi sono stati definiti sulla base di un approccio metodologico tipico della riallocazione top-down e integrazione/negoziazione¹.

Il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, soprattutto attraverso l'allineamento e la responsabilizzazione da parte del management e di tutta la struttura con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Infatti, il CdA dell'ICE Agenzia ha esplicitato tali concetti (responsabilizzazione e allineamento) attraverso la declinazione degli indicatori strategici trasversali a tutta la struttura ICE, con un peso del 70% per gli Uffici della Sede, di Milano e per gli Uffici della rete estera.

Per quanto riguarda i 2 obiettivi specifici, nel primo è presente l'indicatore di outcome della Customer satisfaction per i servizi di assistenza, promozione e formazione con target di 4,3 (su una scala di 1 a 5), con valutazione unica della soddisfazione della clientela, affidata ad una società esterna specializzata in sondaggi, a garanzia della terzietà dei risultati e per una maggiore robustezza metodologica.

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico, oltre all'adozione di misure per mantenere costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e alla promozione delle pari opportunità del personale ICE, sono previsti nuovi indicatori finalizzati a promuovere la razionalizzazione ed efficienza dei processi interni, quali il sistema di gestione della qualità e l'indicatore sulla tempestività nei pagamenti verso i fornitori dell'ICE.

¹ Tali modalità sono state proposte nelle linee guida per il Piano della Performance n.1/2017 – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance

A questi si aggiungono alcuni indicatori assegnati a gruppi di uffici per attività che coinvolgono più unità organizzative e ulteriori indicatori propri dei singoli uffici.

Questa impostazione introdotta nel 2022 è stata accompagnata da una innovazione grafica delle schede, caratterizzate da una differente colorazione in base alla diversa natura degli indicatori assegnati: si è usato il colore rosso per gli indicatori trasversali a tutti gli uffici, il colore blu per gli indicatori comuni a gruppi di uffici e il colore nero per quelli assegnati alle singole unità.

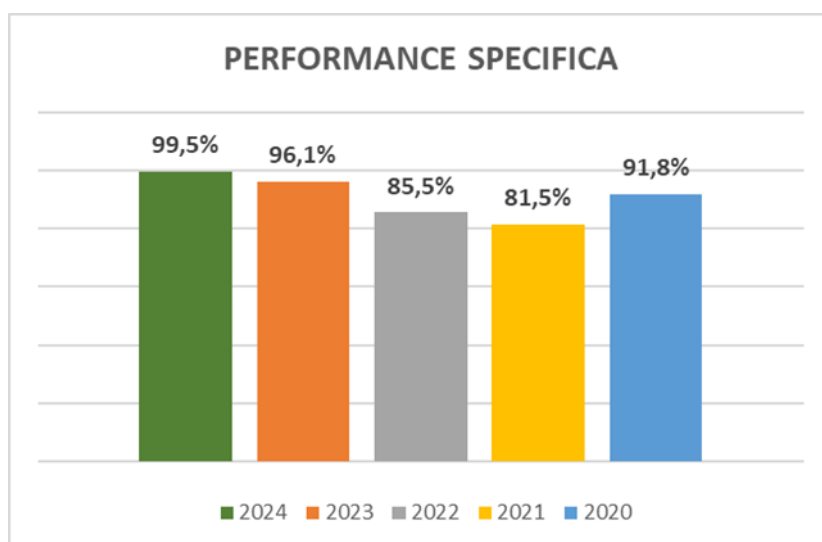
Di seguito i **risultati di performance** relativi agli indicatori specifici di cui al documento di **“Misurazione della Performance ICE 2024”** inviato ai vertici ICE in data 1 aprile 2025, predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente, con la supervisione dello scrivente OIV, che confluirà nell’Allegato tecnico della Relazione sulla performance 2024.

I risultati della **“Performance specifica” 2024** fanno riferimento alla misurazione di 5 indicatori dell’Obiettivo Specifico 01 (peso 60%) e 5 indicatori dell’Obiettivo Specifico 02 (peso 40%).

Il **grado percentuale** di raggiungimento dei due obiettivi specifici è risultato pari a **99,5%**, così composto: **59,5%** per l’Obiettivo specifico 01 e **40,00%** per l’Obiettivo specifico 02.

Di seguito una tabella riassuntiva e la rappresentazione grafica dei valori di performance specifica nel quinquennio 2020-2024:

	2024	2023	2022	2021	2020
PERFORMANCE SPECIFICA	99,5%	96,08%	85,5%	81,5%	91,8%



Risultati in dettaglio dei 5 indicatori dell'Obiettivo specifico 1:

"Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione": Peso 60%

1. Indicatore specifico: "Incremento della base clienti/utenti ICE: n. di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti" (peso 10%)

Questo indicatore misura la capacità dell'ICE di ampliare il numero dei clienti/utenti fruitori dei servizi resi.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **14.000**.

Il dato di consuntivo per il 2024 è risultato pari a **13.616** utenti e clienti.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari a **97,3%**.

La fonte di rilevazione è il sistema informatico Cruscotto Direzionale, a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese.

2. Indicatore specifico: "Utilizzo degli stanziamenti promozionali: spesa per attività promozionale" (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura nel 2024 ed è espresso in milioni di euro.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **180 milioni di Euro**.

Il dato di consuntivo per il 2024 è risultato pari a **190,9 milioni di Euro**.

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

La fonte di rilevazione è Oracle a cura di Amministrazione Contabilità e Bilancio.

3. Indicatore specifico: "Operatori coinvolti in attività della promozione dell'e-commerce: incremento n. aziende attive su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce" (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE nel 2024 di aumentare il numero di aziende italiane attive (live per almeno un giorno dal 1/01/2024 al 31/12/2024) sulle varie piattaforme digitali.

Il target, definito in valore assoluto, è pari a **7.573** aziende.

Il dato di consuntivo dell'indicatore per il 2024 è risultato pari a **8.219**.

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

La fonte del dato è di tipo informatico fornito dal partner marketplace e report a cura dell'Ufficio servizi integrati.

4. Indicatore specifico: "Customer Satisfaction sulle imprese italiane" (peso 10%)

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

L'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web.

L'indicatore è risultato pari al **4,2** su un target di **4,3** (scala da 1 a 5). Il grado di raggiungimento dell'indicatore è quindi pari al **97,7%**.

L'indagine sui servizi di assistenza, promozionali e di formazione ha rilevato anche i seguenti parametri:

- **utilizzo** pari a: **4,4** (92,3% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **percezione di utilità economica** dei servizi ICE pari a: **4,3** (88% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto);
- **grado di visibilità** pari a: **4,2** (90,1% degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto).

Per la prima volta sono stati inseriti nella indagine i **servizi 100% online**, che hanno registrato una valutazione di gradimento pari al 4,4 con un giudizio favorevole circa l'utilità del servizio pari al 91% e un 93,3% di propensione al riutilizzo.

I risultati completi dell'indagine dovranno essere pubblicati sul sito dell'ICE Agenzia, a cura della Direzione Centrale Servizi alle Imprese, marketing e innovazione, come da disposizione di legge (art.19-bis comma 4. D.lgs. 150/2009).

5. Indicatore specifico: "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente: percentuale di realizzazione delle principali azioni operative da individuare ogni anno" (peso 20%)

L'indicatore misura lo stato di attuazione di **sei azioni operative**. La misurazione è data dalla media del grado di raggiungimento delle singole azioni. Il grado di raggiungimento delle 6 azioni è risultato pari al **97,05%** su un target di **≥80%**. Si riporta di seguito il dettaglio dei risultati raggiunti da ogni azione.

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 1 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente"	Baseline	Target 2024	Consuntivo 2024	Performance 2024	Fonte
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	18	20	22	110,0%	Report a cura di Servizi integrati
Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	5	6	11	183,3%	Report a cura di Attrazione Investimenti Esteri
Numero di accordi vigenti con la GDO	26*	50	54	108,0%	Report a cura di Servizi integrati
N. di aziende clienti dei servizi a pagamento	452	(497,2) +10%	418	84,1%	Report (Cruscotto Direzionale) a cura della Direzione Centrale Marketing
Fatturato da servizi a pagamento	1,165 mln €**	(1.514,5 mln€) +30%	1.906,6 €	125,9%	Report a cura di Contabilità, bilancio e controllo di gestione
Numero di servizi a pagamento	824	(906,4) +10%	890	98,2%	Report (Cruscotto Direzionale) a cura della Direzione Centrale Marketing

* n. di accordi vigenti al 31 gennaio 2024

** Budget economico 2023

Risultati dei 5 indicatori dell'obiettivo specifico 2:

“Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza e semplificazione”. Peso 40%

Questo obiettivo ha come focus i processi interni, al fine di migliorare i servizi erogati, con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione.

1 Indicatore specifico: “Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC): percentuale di misure adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di segnalazioni” (peso 10%)

Questo indicatore specifico realizza la connessione operativa con il Piano triennale della trasparenza e anticorruzione. L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale di quelle previste nel PTPC.

Per la misurazione dell'indicatore si è tenuto conto:

1) di quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2024 trasmessa all'OIV il 3 febbraio 2025 con prot. n. 12693/25, che esplicita la verifica dello “Stato di attuazione delle misure”, l'evidenza dei controlli interni effettuati sulla “Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente” e il “Monitoraggio sui procedimenti disciplinari”;

2) della comunicazione n. 0144534/24 al Cda del 19 dicembre 2024 e del documento trasmesso all'OIV in data 20 dicembre 2024, con il quale il CdA prende atto della revisione del target dell'indicatore sopra indicato con la sterilizzazione di una delle sei misure previste.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore nel suo complesso è risultato pari al **100%** su un target del **100%**.

2. Indicatore specifico: “Promuovere le pari opportunità: incremento del numero degli incarichi assegnati nell'anno al genere meno rappresentato” (peso 10%)

L'indicatore verifica la capacità dell'Ente di promuovere le pari opportunità, attraverso la misurazione della quota percentuale degli incarichi assegnati all'estero (responsabili, collaboratori, direttori di ufficio, assegnazioni brevi). Nel calcolo vengono considerate le sole posizioni all'estero per le quali siano state presentate candidature da parte di entrambi i generi.

L'indicatore è stato raggiunto al **100%** tenuto conto che il risultato è stato pari al **57,9%** rispetto al target di **≥40%**

Report a cura dell'ufficio Risorse Umane.

3. Indicatore specifico: “Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità: attuazione del Piano annuale del SGQ”(peso 5%)

L'indicatore misura il grado di attuazione del Piano annuale SGQ sulla base dei parametri e delle azioni indicate nel cronoprogramma con esplicitazione delle attività nei documenti di Stato Avanzamento Lavori (SAL). Il dato è rilevato tramite reportistica ad hoc fornita dalla Direzione Centrale Amministrazione – Nucleo SGQ.

Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** rispetto al target di **100%**

4. Indicatore specifico: “Promuovere la trasparenza digitale: implementazione della migrazione alla nuova piattaforma CRM”(peso 5%)

L’indicatore prevede una migrazione alla nuova piattaforma CRM per facilitare il processo di erogazione dei servizi alle aziende e promuoverne la digitalizzazione.

Il dato è rilevato tramite reportistica ad hoc sulla base del GANTT e dei SAL a cura del Responsabile per la transizione digitale. Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** rispetto al target di **100%**

5. Indicatore specifico: “Migliorare i processi interni: tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali” (peso 10%)

L’indicatore è legato all’efficientamento dei processi di spesa e ne misura l’indice di tempestività dei pagamenti verso i fornitori dell’ICE, in linea con le recenti indicazioni in materia fornite dalla Ragioneria generale dello Stato e dalla Funzione Pubblica (circolare MEF n.1 del 3.1.2024).

Il grado di raggiungimento è risultato pari al **100%** avendo l’ICE provveduto a pagare tempestivamente i propri debiti vs fornitori (15,89 giorni di anticipo rispetto alla scadenza dei pagamenti di norma fissato in 30 gg).

Il dato è rilevato tramite la piattaforma crediti commerciali del MEF (portale Area RGS) a cura dell’Ufficio Contabilità, bilancio e controllo di gestione.

Sintesi e rappresentazione dei risultati della “Performance organizzativa”

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dagli uffici della Sede e Milano, per il 2024 si registra una performance organizzativa pari a **99,5%**, mentre per gli uffici della rete estera la performance è risultata pari a **95,8%**

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei risultati della performance degli uffici della Sede, di Milano e degli uffici esteri nel quinquennio 2020-2024:

	2024	2023	2022	2021	2020
Performance SEDE e MILANO	99,5%	97,4%	90,2%	95,7%	99,8%
Performance ESTERO	95,8%	93,3%	85,9%	96,1%	96,2%

I grafici che seguono rappresentano rispettivamente la serie storica della Performance della Sede e dell’Ufficio di Milano, nonché degli Uffici della rete estera degli ultimi 5 anni:

Grafico 2

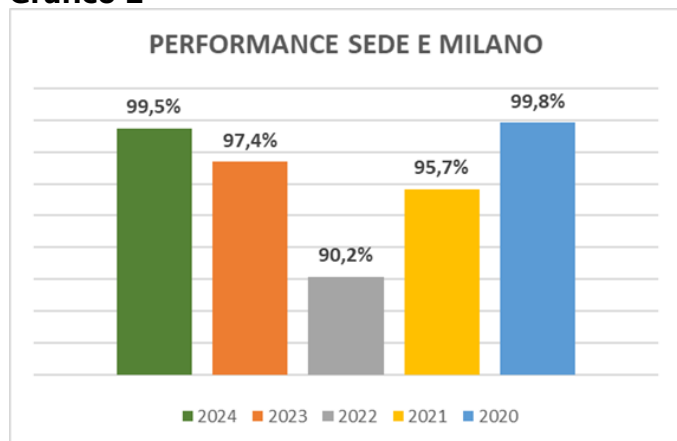
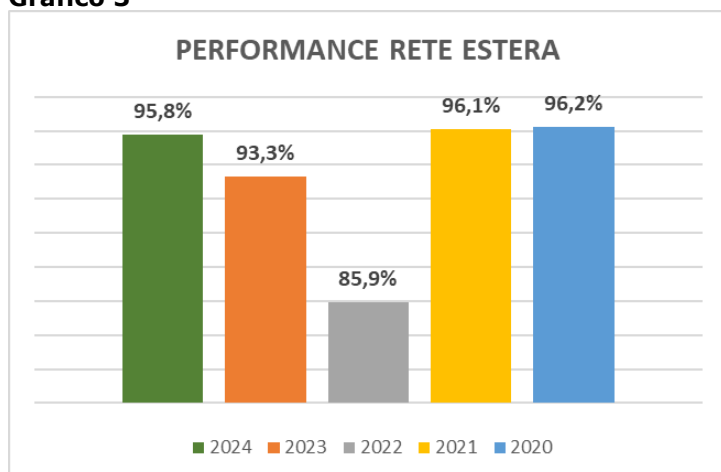


Grafico 3



2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Struttura Tecnica Permanente, a seguito di una attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell’Agenzia (Sede, Milano ed estero), ha acquisito, anche attraverso sistemi informatici dedicati, i dati di consuntivo per l’anno 2024 e, con la supervisione dello scrivente OIV e sulla base dei criteri definiti nella nota metodologica allegata al Piano della Performance 2024 ed in linea con il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, ha predisposto il documento di **“Misurazione della performance ICE 2024”**, nel quale sono riportati i dati di consuntivo per la misurazione e la conseguente quantificazione per ciascun indicatore del livello di raggiungimento del relativo target.

Il documento è corredato da grafici e tabelle di sintesi che illustrano gli andamenti della performance specifica e organizzativa del quinquennio 2020-2024.

Per ciascun Ufficio sono riportati i seguenti dati:

- il Responsabile dell’ufficio, il Centro di Costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali assegnate, nonché le risorse umane per la Sede e Milano ed estero;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100%);
- gli obiettivi specifici (codice), gli obiettivi dell’unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo e la performance effettiva (> 100%) dell’indicatore conseguita, espressa in percentuale;
- la fonte di rilevazione del dato di consuntivo.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in linea con le direttive della Funzione Pubblica, è definita nel Sistema di misurazione e valutazione, declinata nel Piano di performance e rafforzata dalla presenza di una Nota Metodologica, allegata al PIAO 2024-2026 e

deliberata dal CdA dell'ICE Agenzia, contenente i criteri di misurazione di ciascun indicatore presente nel Piano.

Si precisa comunque che né l'OIV, né la Struttura Tecnica Permanente sono tenuti a garantire la veridicità o a certificare i dati rilevati in sede di misurazione, bensì ad assicurare lungo tutto il ciclo della performance la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione.

Nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance

Come sopra citato, con Delibera n. 678 del 29 febbraio 2024, rettificata con Delibera n. 692 del 28 marzo 2024, il CdA ha approvato il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, in linea con il mutato assetto organizzativo dell'Agenzia 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 giugno 2022 ed approvato con Decreto Interministeriale MAECI-MISE-MEF, registrato dalla Corte dei conti il 19 ottobre 2022.

Pur mantenendo inalterati i punti cardine del Sistema in vigore dal 2019, il documento aggiornato presenta elementi di novità, che tengono ovviamente conto della nuova organizzazione dell'Agenzia, con particolare riferimento agli attori del processo; a tal proposito, sono stati aggiornati i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il documento è stato oggetto di confronto con le Organizzazioni Sindacali, all'esito del quale sono state apportate alcune modifiche/integrazioni, ed è stato trasmesso all'Organismo Paritetico per l'Innovazione al Comitato Unico di Garanzia, che ha espresso parere favorevole.

Così come è stato espresso parere vincolante favorevole da parte dello scrivente OIV che ha ravvisato nel documento, che risulta essere il frutto di un lavoro articolato, elementi di novità particolarmente significativi quali il nuovo dizionario dei comportamenti e la nuova scala di valori che permette di graduare ulteriormente la valutazione favorendo così una maggiore differenziazione dei giudizi. Il nuovo Sistema risulta inoltre coerente con le disposizioni di cui al D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. ed allineato alle più recenti direttive della Funzione Pubblica, nonché a quella del Ministro Pubblica Istruzione del 28 novembre 2023.

Con riferimento alle componenti del Sistema, è stata aggiornata l'incidenza percentuale degli obiettivi e dei comportamenti, sia per i dirigenti (70% obiettivi e 30% comportamenti), che per i dipendenti: per i Responsabili rete estera 60% obiettivi e 40% comportamenti; per i Funzionari

(anche se titolari di Posizioni Organizzative): 50% sia obiettivi che comportamenti; per gli Assistenti e gli Operatori: 40% obiettivi e 60% comportamenti.

E' stata, inoltre, aggiornata la scala di giudizio degli indicatori comportamentali, a ciascuno dei quali sono associati 2 livelli/valori per un totale di 10 - raddoppiato rispetto al precedente Sistema, che era pari a 5 - consentendo, in tal modo, di graduare ulteriormente la valutazione e favorendo una maggiore differenziazione dei giudizi.

Dopo una prima fase di sperimentazione, è stata inserita a sistema la redazione da parte del valutato della "scheda di sintesi di attività", che mira a dare sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal dirigente ed offre alla valutata maggiore consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Infine, il Sistema allegato contiene in calce il Dizionario dei comportamenti, con una parte introduttiva nella quale vengono esplicitati gli indicatori comportamentali ritenuti prioritari dall'Amministrazione, come quello di nuova introduzione *dell'etica del lavoro* e delle *capacità tecnico-professionali* legate alle Famiglie del nuovo contratto.

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.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia, prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi specifici ed operativi e gli obiettivi individualmente assegnati ai singoli dipendenti.

In linea con il mutato assetto organizzativo disposto con il nuovo Statuto (Delibera Cda 597 del 28.06.2022) ed il ROF-Regolamento Organizzazione e Funzionamento (Delibera Cda n. 598 del 28.06.2022), gli obiettivi individuali sono assegnati nel modo seguente:

- 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 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.

Per l'anno 2024 il processo di assegnazione² è stato portato a compimento.

Un workflow informatizzato (SVP – Sistema Valutazione Personale) consente a ciascun valutatore di assegnare gli obiettivi, monitorare la performance, redigere le schede di valutazione e gestire tutti i colloqui di feedback con il valutato.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

I risultati della misurazione degli obiettivi di cui al Piano della Performance comunicati dalla Struttura Tecnica Permanente con il documento di misurazione, vengono riportati, così come previsto dal Sistema di valutazione, tramite l'applicativo informatico SVP nella scheda individuale di ciascun valutato.

La scheda prevede la valutazione delle due componenti: **obiettivi e comportamenti**.

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come già indicato, mentre **la componente comportamentale** 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.

La valutazione individuale risulta quindi collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti nell'ambito del processo di programmazione dell'ICE Agenzia.

² L'assegnazione degli obiettivi operativi alla struttura avviene mediante un ordine di servizio successivo alla deliberazione del Consiglio di amministrazione. A seguito di tale Ods, il Direttore assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti/responsabili dei singoli uffici, e ciascun dirigente assegna formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui.

Alle due componenti della performance individuale è assegnata un'incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- **i ruoli direttivi** (sia direttori centrali che dirigenti di seconda fascia) sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- **i funzionari**, responsabili di uffici all'estero, sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- **gli altri funzionari**, anche titolari di Posizione Organizzativa, sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sui comportamenti;
- **i ruoli operativi** (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 40% sulla componente obiettivi e per il 60% sulla componente comportamenti.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto concerne il grado di condivisione all'interno dell'ICE della metodologia di misurazione e valutazione e del legame tra la valutazione ed i sistemi premiali, si evidenzia la sottoscrizione dell'Amministrazione con le OO.SS. degli accordi per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2024 per dirigenti e dipendenti, rispettivamente adottati con delibere n. 714 e n. 713 del 19.12.2024.

Gli accordi prevedono che la retribuzione di risultato e il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance, come previsto dalle norme di riferimento. L'erogazione differenziata della premialità avviene attraverso **la compilazione di una graduatoria** delle valutazioni individuali, **distinta tra dirigenti e restante personale**.

Dirigenti

Per i Dirigenti la retribuzione di risultato **viene erogata in misura proporzionale** al grado di performance individuale raggiunto.

- **Incarichi ad Interim**

Con riferimento all'art.61 del CCNL 2002 – 2005 dell'Area I della Dirigenza e alla normativa vigente, il trattamento economico complessivo del Dirigente per il periodo di sostituzione è integrato, nell'ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo stabilito nelle misure percentuali da applicarsi sul valore economico della retribuzione di posizione prevista per l'incarico del Dirigente sostituito, che tengono conto del grado di conseguimento degli obiettivi:

Punteggio Valutazioni	% premialità erogata
91-100	30%
Fino a 90,99	25%

Ai dirigenti che hanno conseguito il punteggio compreso tra 91 e 100, è prevista una maggiorazione della premialità erogata fino al 40% per incarichi ad interim in sede ubicata in comune diverso da quello principale. Tale integrazione non è riconosciuta nel caso in cui gli obiettivi per l'incarico ad interim siano conseguiti in misura inferiore al 65%.

- **Maggiorazione del Premio**

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

La quota massima di dirigenti a cui attribuire il valore di retribuzione di risultato maggiorato è stabilita nel 10%.

In caso di parità di punteggio prioritariamente, viene considerata la media più elevata delle valutazioni del triennio precedente conseguite dai dirigenti ex-aequo.

Dipendenti

Ai sensi dell'art.50, comma 2, lett. a) e b) del CCNL 2019-2021 la quota del fondo destinata alla produttività viene rispettivamente suddivisa in:

- 60% alla performance organizzativa;
- 40% alla performance individuale.

Come disposto dall'art.19 Dlgs 150/2009 c.4 a maggior garanzia che ad una *"significativa differenziazione di giudizi ... corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati"* la premialità viene erogata proporzionalmente al punteggio complessivamente ottenuto all'esito della valutazione.

Nell'Accordo viene disposto, ai sensi dell'art. 78 del CCNL 2016-2018, una maggiorazione pari al 30% del valore medio pro- capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente (punteggio totale della componente comportamenti superiore a 12). La maggiorazione del 30% verrà attribuita ad un numero massimo di dipendenti pari al 10% del personale valutato positivamente.

In caso di ex-aequo si terrà conto della media delle performance dei 3 anni precedenti, anche non consecutivi.

Infine, non hanno diritto alla premialità: i dipendenti in servizio presso la rete estera, quelli che hanno prestato servizio effettivo in Italia per un periodo inferiore ai 40 giorni nell'anno di riferimento e quelli che, in base al Sistema di misurazione e valutazione, abbiamo conseguito nel corso del periodo valutativo un punteggio totale della componente comportamenti pari o inferiore a 12.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Soggetti coinvolti - Struttura Tecnica Permanente

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

- un **Responsabile della Struttura Tecnica Permanente OIV**, per gli adempimenti relativi al ciclo della performance organizzativa e individuale, inclusi la misurazione della performance, nonché il monitoraggio strategico e l'analisi dei risultati di gestione;
- un **Assistente del Direttore OIV** per la cura delle funzioni a lui assegnate, il collegamento e il raccordo con la struttura dell'ICE Agenzia nell'attività di consulenza metodologica, in particolare in materia di performance individuale, oltre che con il Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio della valutazione delle performance e gli organismi analoghi.

Ai 2 incarichi dal 2021 sono state conferite analoghe posizioni organizzative, cessate - insieme a tutte quelle previste in ICE, in data 31.12.2023 a seguito del mutato assetto organizzativo. A tutt'oggi le posizioni organizzative non sono state riassegnate, nonostante l'accordo 2024 ne preveda il ripristino.

Alle 2 posizioni sopracitate, lo scrivente OIV ha previsto una risorsa dell'STP del MAECI, incaricata di supportare l'OIV nel monitoraggio dell'ICE.

Fasi e tempi del processo di valutazione finale 2024

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa il processo si è sviluppato nell'arco di circa due mesi (da fine gennaio alla fine di marzo). Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di valutazione individuale è stato già avviato ma non ancora concluso. Infatti, con l'ordine di servizio n. 4 del 27 marzo 2025 l'ICE Agenzia ha dato avvio al processo di valutazione individuale per il 2024, che proseguirà con un incontro di calibrazione presieduto dal Direttore Generale, con tutti i Dirigenti valutatori e alla presenza dello scrivente OIV.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'ICE-Agenzia dispone di una piattaforma informatica di supporto che, sebbene suscettibile di miglioramenti e implementazioni, rende più funzionale il sistema di misurazione.

In particolare, l'Agenzia, per la misurazione di molti degli obiettivi fissati si avvale di uno specifico strumento di Business Intelligence definito "Cruscotto Direzionale" che intercetta i dati alimentati da sistemi gestionali relativi alle principali attività istituzionali e li organizza in informazioni con reportistica di sintesi e di dettaglio utili per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

Inoltre, l'ICE Agenzia dispone di un Sistema informatizzato di Valutazione del Personale (SVP) che supporta, attraverso schede individuali, l'intero processo di valutazione, dall'assegnazione degli obiettivi sino alla valutazione finale ed alla compilazione delle graduatorie di merito, con produzione di reportistica di dettaglio.

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

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

Relativamente all'esercizio 2024 nel PIAO 2024-2026 (sez. Performance) sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

E' stato inoltre possibile rappresentare **un collegamento tra "PIAO" (sezione Performance) e "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio"** allegato al Bilancio di Previsione 2024 che viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012) e che deve essere integrato con il ciclo di gestione della performance (D.lgs. n. 150/2009). Sono infatti presenti alcuni indicatori che realizzano la connessione operativa ed è stata ricercata e realizzata, laddove possibile, una coerenza, sia strategica che di contenuti con alcune differenze nei target fissati.

Si riportano alcuni esempi:

- la customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati (Indicatore specifico);
- ricavo da vendita di servizi (azione dell'indicatore specifico)
- n. servizi gratuiti (Indicatore operativo degli uffici esteri);

In sede di misurazione della performance, si è operato anche attraverso il sistema di Controllo di gestione e sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2024 (sistema informatico ERP Oracle).

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Nella sez. 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO 2024-2026 (adottato con Delibera del Cda n. 679 del 29.02.2024) è rappresentato il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026. Nell'elaborazione della sezione, l'Amministrazione ha tenuto conto delle significative modifiche apportate dal Governo al Codice appalti, alle semplificazioni delle procedure

di acquisizione di beni, servizi e lavori e alla prosecuzione delle modalità di "lavoro agile" (smart working), formalizzata con l'emanazione della Disciplina del lavoro agile in modalità ordinaria.

Inoltre il piano con particolare riferimento all'obiettivo specifico di "Contribuire alla performance strategica dell'ICE Agenzia" ha previsto un:

- rafforzamento della trasparenza dell'azione amministrativa per confluire poi nella "Piattaforma unica della trasparenza", un punto di accesso unificato, gestito dalla stessa Autorità Anticorruzione e basato sull'interconnessione con altre banche dati pubbliche, in grado di semplificare e rendere meno onerosa la pubblicazione dei dati, agevolando al contempo fruibilità e confrontabilità;
- rafforzamento della formazione con riguardo, tra gli altri, ai temi dell'etica, della professionalità e della responsabilità del pubblico dipendente;
- in continuità con i precedenti Piani dell'Agenzia, semplificazione e riorganizzazione delle procedure interne nell'ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi alle imprese, con l'adozione di misure specifiche.

Per quanto concerne gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che rappresentano gli elementi necessari e fondanti del Piano, l'Amministrazione ha provveduto a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione attraverso una condivisione delle linee guida di aggiornamento della sezione (Comunicazione al Cda del 12.12.2023).

Inoltre, anche per il 2024 è stato realizzato il collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del Piano della Performance 2024-26 attraverso l'indicatore specifico: "Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)".

Attestazione OIV obblighi di pubblicazione

Per quanto riguarda il rispetto dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e della relativa attestazione OIV, tale obbligo è stato assolto dallo scrivente OIV in data 13.6.2024, a seguito della convalida dei dati trasmessi tramite la piattaforma ANAC (delibera 213 del 23.4.2024).

Codice di comportamento

Per quanto riguarda il Codice di Comportamento dell'ICE-Agenzia, adottato in via definitiva con Delibera del CdA n. 613 del 27.01.2023 e tradotto anche in lingua inglese, è stato oggetto di controllo e verifica della sua attuazione anche attraverso una formazione specifica e sensibilizzazione sui contenuti del codice.

5.DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

I servizi di assistenza dell'ICE Agenzia rispondono a **standard qualitativi definiti nella Carta dei Servizi al Cliente**, pubblicata sul sito istituzionale e su Amministrazione trasparente (aggiornata a novembre 2020).

Attraverso la **Carta dei servizi**, l'ICE Agenzia informa sulle attività che svolge e definisce i principi cui si ispira nella gestione dei propri servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.

Gli standard di qualità adottati dall'ICE Agenzia definiscono i canali di comunicazione; tempi standard di risposta; gli orari di presidio; gli obblighi di riservatezza; trasparenza delle procedure; gestione dei reclami; miglioramento dei servizi attraverso il monitoraggio e rilevazione della soddisfazione del cliente e sono inoltre definiti e tracciati anche nel Sistema di Gestione della Qualità.

L'ICE Agenzia ha istituito anche un **Servizio Clienti**, attraverso l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico URP (urp@ice.it) per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti, al fine di favorire l'approccio delle aziende verso i mercati esteri. Si fa presente che l'ICE Agenzia nel corso del 2023 ha ottenuto la Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2015 per gli uffici della Sede, Milano e di tutte le sedi operative nel mondo (certificato nr 38152/19/S).

L'applicazione della norma garantisce che il processo di realizzazione dei servizi corrisponda a determinate specifiche e che tutte le relative fasi siano controllate, ripercorribili e verificabili, assicurando una maggiore affidabilità, efficienza interna e pronta risoluzione di eventuali disservizi.

Il Sistema di Gestione per la Qualità (a cura del nucleo SGQ dell'ICE Agenzia)

Nel 2024 è proseguito il percorso intrapreso da oltre un decennio dall'Agenzia ICE per l'ottenimento della Certificazione UNI EN ISO 9001:2015 del proprio Sistema di Gestione (SGQ).

In linea con i compiti istituzionali dell'Agenzia, l'obiettivo primario dello Standard ISO 9001 è il forte orientamento alla qualità del servizio e ai fabbisogni e aspettative dei clienti (aziende, committenti istituzionali e non).

Nel 2024 l'impegno è stato particolarmente intenso, in quanto l'entrata in vigore del nuovo disegno organizzativo ha imposto una sistematica revisione della mappatura dei processi e dei flussi di lavoro.

In sintesi, le attività svolte nel 2024 hanno riguardato:

- la sistematica revisione dei macro processi, per renderli conformi al nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento, e l'identificazione dei Rischi ISO associati;
- l'aggiornamento di 43 Manuali e Procedure operative;

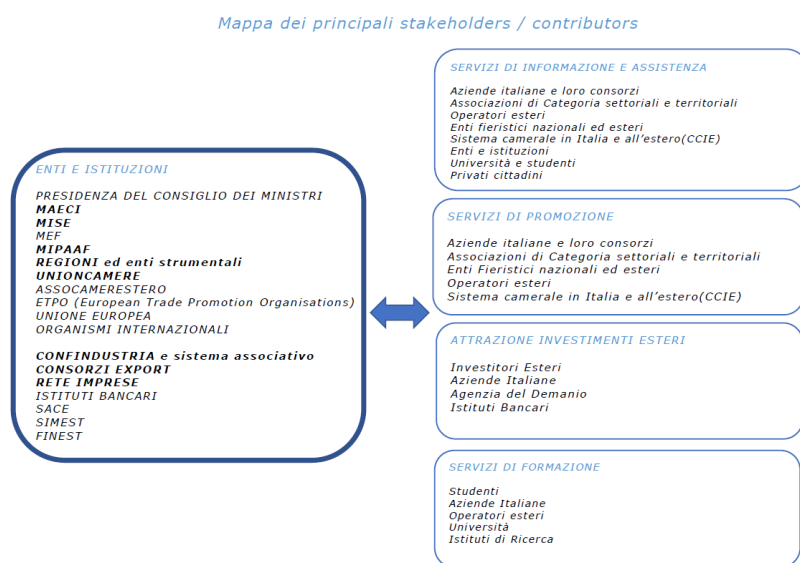
- l'organizzazione del Riesame della Direzione e la presentazione del Rapporto sullo Stato del Sistema;
- lo svolgimento di 45 Audit interni, per monitorare ed affinare il sistema, in funzione della prevenzione dei rischi e del miglioramento continuo.

Sono state infine organizzate le verifiche di certificazione svolte dalla società Rina Services Spa, che si sono concluse con il rinnovo della Certificazione UNI EN ISO 9001:2015 in modalità "multisito", cioè estesa all'intera struttura dell'Agenzia ICE (sede di Roma, Ufficio di Milano e Uffici della Rete estera).

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE Agenzia ha coinvolto nel corso dell'anno di riferimento, attraverso iniziative di natura diversa, i propri utenti e gli altri soggetti istituzionali e imprenditoriali, attraverso un processo di dialogo e ascolto per raccogliere suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte.

Il coinvolgimento degli stakeholder è esplicitato graficamente nel **Piano della Performance 2024-2026** attraverso una mappa degli stakeholder e dei contributors (in grassetto) collegati ai servizi erogati:



A tale proposito, sulla scorta degli elementi utili acquisiti in occasione della missione esplorativa svolta a Chicago al Vinitaly ad ottobre 2024, lo scrivente OIV ha avviato anche all'ICE un progetto di **valutazione partecipativa**, già sperimentato all'AICS e che è risultato particolarmente utile.

Si tratta di un progetto cd "pilota", che ha riguardato in questa prima fase, gli USA e più precisamente gli uffici di New York, Miami e Los Angeles, ed ha avuto ad oggetto la materia della contrattualistica e come tale tematica impatta sulla macchina organizzativa dell'ICE Agenzia.

Al momento della redazione del presente documento, la visita nei tre uffici si è conclusa ed è in corso di svolgimento l'elaborazione dei dati raccolti (questionari sottoposti agli stakeholder esterni ed interni), da cui trarre spunti, riflessioni e suggerimenti per migliorare la performance organizzativa degli uffici dell'ICE Agenzia.

7. CONCLUSIONI

In conclusione, in considerazione di quanto esposto ed alla luce dell'indagine effettuata, lo scrivente OIV non può che esprimere un giudizio positivo per la metodologia adottata dall'ICE Agenzia per il funzionamento complessivo dei Sistemi e nel perseguire obiettivi di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità.

In particolare, si esprime un forte apprezzamento per l'elaborazione nel corso del 2024 di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, coerente al mutato assetto organizzativo diretto a potenziare le politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Lo scrivente OIV, come già espresso nel parere vincolante favorevole al citato Sistema, rinnova il suggerimento che, già a partire dal prossimo aggiornamento, si possa continuare nel cammino intrapreso verso un miglioramento continuo del Sistema stesso, mediante l'integrazione, anche in via sperimentale, di specifiche forme di valutazione individuali – quali la **valutazione del superiore gerarchico e quella fra pari**, promosse recentemente dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

A tali metodologie oramai diffuse in dottrina e applicate in alcune amministrazioni, si potrebbe aggiungere quella dell'autovalutazione, prendendo spunto e facendo evolvere la scheda di sintesi attività, già introdotta in maniera strutturale in ICE, allo scopo di consentire una adeguata partecipazione dei valutati al processo di valutazione.

Con la combinazione di tutti i metodi sopra indicati, ivi incluso quello della valutazione partecipativa, già avviato in ICE, si avvierebbe un percorso virtuoso verso la **valutazione a 360 gradi**.

IL DIRETTORE OIV ICE AGENZIA

Consigliere Stefano Glinianski