

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

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

**Versione: 1.0**

**Data: Novembre 2013**

## INDICE

<b>1) Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>2) Descrizione del Sistema.....</b>	<b>4</b>
2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE .....	4
2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	7
2.3 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	12
2.4 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	15
2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE.....	19
2.6 RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO, DEL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA E DELLA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO .....	20
2.7 COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE..	20
<b>3) Il processo di misurazione e valutazione delle performance .....</b>	<b>21</b>
3.1 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE.....	21
3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI .....	22
<b>4) Soggetti e responsabilità.....</b>	<b>25</b>
<b>5) Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa .....</b>	<b>29</b>
5.1 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA.....	29
5.2 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI .....	29
<b>6) Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti.....</b>	<b>30</b>
6.1 IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'ICE.....	30
6.2 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA.....	34
<b>7) Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....</b>	<b>34</b>
<b>8) Disciplina di situazioni particolari e eccezionali.....</b>	<b>35</b>

## Allegati (1-7)

## 1) PREMESSA

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

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

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

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



## 2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

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

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

L'ICE Agenzia, sebbene sottoposto alla vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero affari esteri, ha mantenuto autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, gestionale e contabile.

Le finalità dell'ICE-Agenzia sono:

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

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

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

In particolare, l'Agenzia cura:



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

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

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

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

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

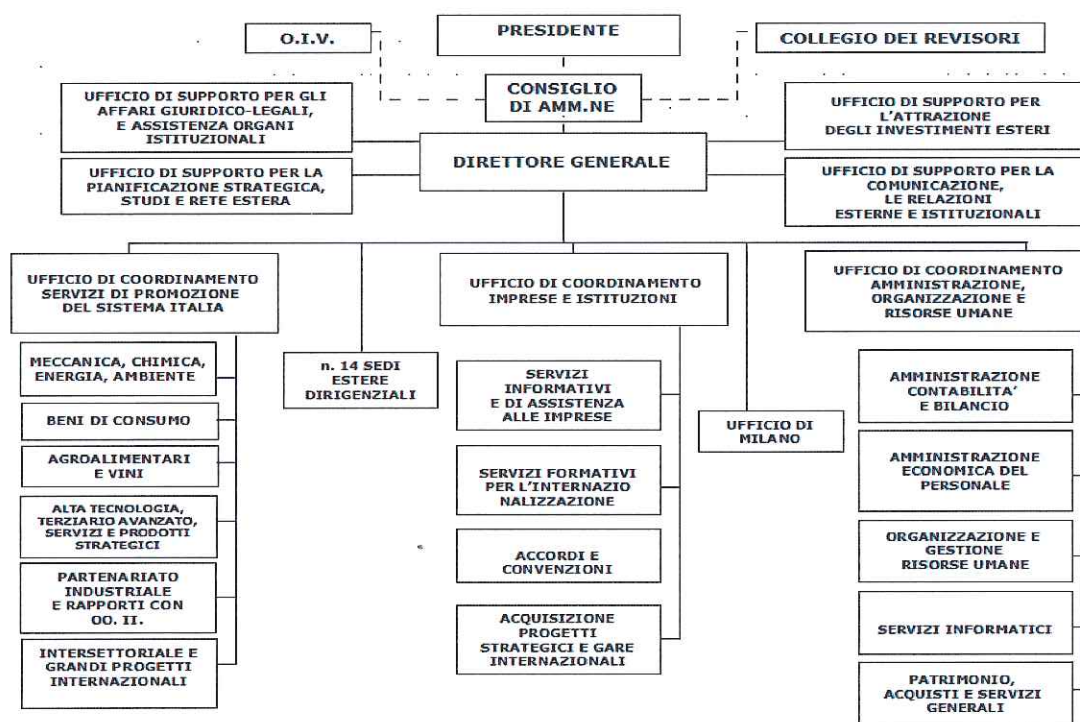
Le unità estere svolgono attività prevalentemente operative di promozione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, di informazione e di assistenza per il loro più

proficuo radicamento all'estero, nonché di studio e di analisi delle prospettive dei mercati di riferimento.

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

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

**Figura 1 – Struttura organizzativa dell'ICE**



Gli organi di ICE Agenzia sono:

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



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

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

Sulla base dei dati relativi al 1° gennaio 2013, della struttura fanno parte 434 dipendenti, suddivisi come segue tra Sede di Roma, Ufficio di Milano e uffici esteri (fig. 2), a fronte di una dotazione organica di 450 tra dipendenti e dirigenti. Alla stessa data si aggiungono 441 unità di personale locale in servizio presso gli Uffici esteri; tale consistenza di personale locale andrà in riduzione con la riorganizzazione della rete estera prevista dalla legge istitutiva dell’Agenzia.

**Figura 2 - ICE-Agenzia: Personale in servizio al 1° gennaio 2013**

<b>PERSONALE ICE-AGENZIA IN SERVIZIO</b>	<b>SEDE</b>	<b>344</b>	<b>totale 434</b>	<b>Dotazione organica</b>
	<b>MILANO</b>	<b>12</b>		<b>450</b>
	<b>ESTERO</b>	<b>78</b>		

## **2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI**

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

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

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

Coerentemente a quanto stabilito dalla CIVIT, il sistema di misurazione delle performance organizzative dell’Agenzia ICE si compone di tre elementi fondamentali:

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

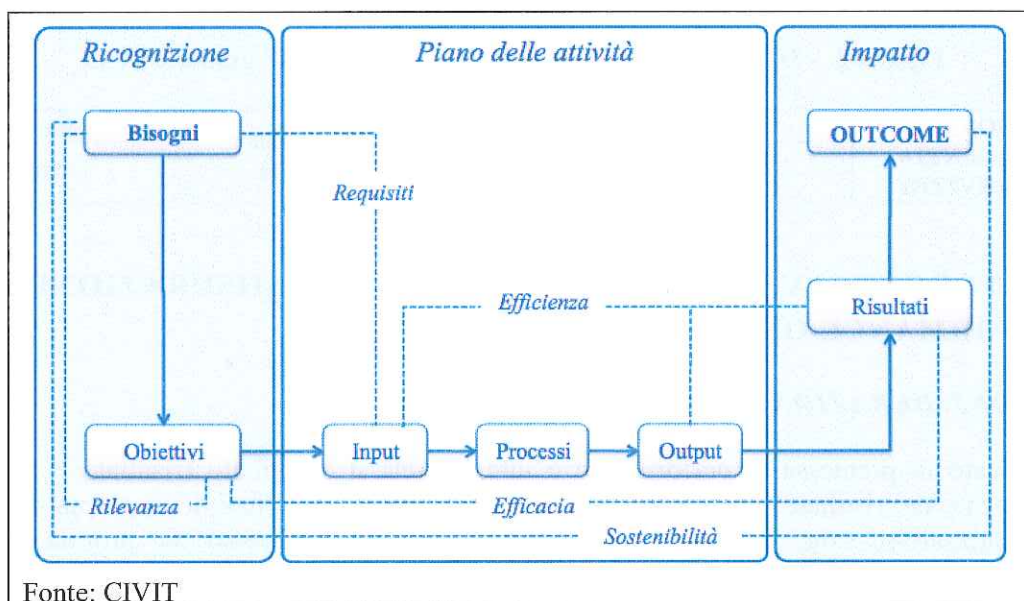


## 2.2.2 TIPOLOGIE DI INDICATORI

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

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

FIGURA 3: IL MODELLO LOGICO PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI



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

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

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

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

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



**TABELLA 1: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI CUI ALL'ART. 8 DEL DLGS 150/2009**

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

### **2.2.3 MODALITÀ DI SVILUPPO DI INDICATORI E TARGET**

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

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

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

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



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

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

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

A titolo esemplificativo si riporta in allegato (all. 7 ) la metodologia, ancora oggetto di elaborazione, per la definizione degli indicatori principali di performance e relativi target della rete estera dell'ICE Agenzia per l'anno 2013, coerentemente alle indicazioni contenute nella delibera CIVIT 89/2010.

#### **2.2.4      *INFRASTRUTTURA E RISORSE DI SUPPORTO PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE***

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

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

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

Di tale strumento viene data illustrazione nel paragrafo 6.1.

Per la valutazione della performance individuale l'Agenzia ICE si avvale di uno strumento informatico di cui viene data illustrazione nel paragrafo 3.2.2, lettera C).

### **2.2.5 REQUISITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E LORO VERIFICA**

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

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

La verifica del rispetto di tali requisiti spetta all'OIV, ai sensi dell'art 14, comma 4 del Dlgs 150/2009. Ai sensi dello stesso articolo, l'OIV comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte de conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CIVIT.

### **2.3 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

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

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

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



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

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

- a) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (OUTCOME).
- b) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (ATTUAZIONE PROGRAMMI).
- c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (QUALITÀ PERCEPITA).
- d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (PROCESSI E COMPETENZE INTERNE).
- e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (COMUNICAZIONE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT).
- f) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (EFFICIENZA).
- g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (SERVIZI EROGATI).
- h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (PARI OPPORTUNITÀ).

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

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

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

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

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



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

Considerando le peculiarità dell'ICE Agenzia nel panorama nazionale ed internazionale, ciò sarà presumibilmente possibile solo per un ristretto numero di indicatori.

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

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

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

### **2.3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE**

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

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

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

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

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

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

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

Centro di costo e ufficio	Resp.	Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET dell'anno di riferimento	Consumivo dell'anno di riferimento	Grado di raggiungimento dell'Indicatore	Grado raggiungimento obiettivi Ufficio
Ufficio estero XXXX	Mario Rossi	OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto al 2011	Numero delle informazioni (news, guide al mercato e pubblicazioni) rilevato mediante il cruscotto direzionale e Intranet	20%	7%	167	100,00%	77,60%
Ufficio estero XXXX	Mario Rossi	OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto al 2011	Numero delle opportunità commerciali e gare (rilevato mediante intranet e cruscotto direzionale)	10%	7%	210	100,00%	
Ufficio estero XXXX	Mario Rossi	OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto al 2011	Corrispettivi da servizi di assistenza e/o privatistiche (rilevati mediante Erp per anno di competenza)	20%	+10%	€ 26.530,00	100,00%	
Ufficio estero XXXX	Mario Rossi	OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto al 2011	Numero delle aziende utenti/clienti (rilevato mediante sinflowweb)	40%	10%	303	69,00%	
Ufficio estero XXXX	Mario Rossi	OS003	Rilevazione della customer satisfaction degli operatori locali per eventi promozionali	Misurazione del grado di soddisfazione (scala da 1 a 5)	10%	3,2	N/A	0,00%	

Risorse umane ufficio				
Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
--	1	--	7	8

Risorse economiche ufficio
€ 316.929,00

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

### 2.4.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

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



Le finalità prefissate dall' ICE Agenzia sono:

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

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

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

#### **2.4.2 LE COMPONENTI DEL SISTEMA**

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

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

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

- i ruoli direttivi (Dirigenti) sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera, Responsabili Posizione Organizzativa in sede e a Milano) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sui comportamenti.

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



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

**Scheda di valutazione**

Organizzazione	Ufficio estero		
Nominativo	Mario Rossi		
Livello	II F5	Resp.uff.	o Estero - Non Dirigente
Incarico/Posizione			
Periodo	01-JAN-		31-JAN-
Anno	Franco Verdi		
Valutatore			

Data assegnazione	Data valutazione	O.S.	Obiettivo U.O.	Indicatore	Peso (%)	Consuntivo anno precedente	Target	Valutazione
01-JAN-		OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto all'anno di rif.	Competitivi da servizi di assistenza era privatistiche (rilevati mediante Etp per anno di competenza)	20	73.368,50	+10%	100%
01-JAN-		OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto all'anno di rif.	Numero delle aziende utenti/clienti (rilevato mediante Ertoweb)	40	401	10%	69%
01-JAN-		OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto all'anno di rif.	Numero delle informazioni (news, guide al mercato e pubblicazioni) rilevato mediante il cruscotto dirigenziale e Intranet	20	63	7%	100%
01-JAN-		OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto all'anno di rif.	Numero delle opportunità commerciali e gare (rilevato mediante Intranet e cruscotto dirigenziale)	10	26	7%	100%
01-JAN-		OS003	Piena soddisfazione degli operatori locali per eventi promozionali	Misurazione del grado di soddisfazione (scala da 1 a 5)	10	5	3,2	6%

(Gli obiettivi sono valutati con una scala di valori da 0 a 100)

Comportamenti	Livello Atteso	Valutazione
Capacità e consapevolezza organizzativa	4	4
Flessibilità	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4
Gestione e valutazione delle risorse umane	4	4
Impegno verso l'Organizzazione	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4
Orientamento al Cliente e/o al Servizio	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4

I comportamenti sono valutati con una scala di valori da 1 a 5

**Punteggio scheda 78.5**

Osservazioni del dipendente:

Dipendente:

Valutatore:

Data: / /

**A) La componente “obiettivi”**

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

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

- Per tutti gli altri dipendenti la declinazione e l'assegnazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

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

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

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

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

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

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

**Tabella 2: I comportamenti distinti per ruolo**

<b>RUOLO</b>	<b>COMPORAMENTI</b>	<b>Peso %</b>	<b>Livello atteso</b>
<b>DIRIGENTI</b>	Gestione e valutazione delle risorse umane Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa	30%	4
<b>RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO</b>	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa	40%	3



<b>RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE IN SEDE O A MILANO</b>	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Tensione al risultato	40%	3
<b>DIPENDENTI AREA III</b>	Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving	50%	3
<b>DIPENDENTI AREA II E I</b>	Innovazione e Flessibilità Integrazione e collaborazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving	50%	3

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

Le valutazioni espresse al massimo livello (valore 5) debbono essere riferite a casi di particolare eccellenza rispetto al livello atteso. Le valutazioni espresse al minimo livello (valore 1) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento. Pari motivazione è richiesta per le valutazioni dei dirigenti espresse con valore 2, tenuto conto di un livello atteso di giudizio superiore a quello dei dipendenti.

## **2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE**

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

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

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

Come previsto dall'articolo 14 c. 5 del Dlgs 150/2009, con cadenza annuale verrà condotta una indagine (anonima ed a campione) sul personale dell'Agenzia volta ad indagare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la valutazione del superiore gerarchico. Tale indagine sarà curata dall'OIV, avvalendosi del CUG dell'Agenzia e della Struttura Tecnica Permanente.

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

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

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

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

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

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

A tal fine l'OIV esprime un parere di congruità.

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

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



### 3) IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

#### 3.1 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

##### 3.1.1 FASI E TEMPI

Le fasi e i tempi che caratterizzano il ciclo di gestione della performance nell'Agenzia ICE sono riportati nella tabella n. 3:

**TABELLA 3: LE FASI ED I TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN ICE**

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

### **3.1.2 LE MODALITÀ**

La misurazione e la valutazione delle performance organizzative è effettuata - ai sensi dell'art 7 comma 2 lettera a) del decreto - dall'OIV, avvalendosi della Struttura Tecnica Permanente e della collaborazione con tutta la struttura organizzativa e con gli organi di governo dell'Agenzia ICE.

La misurazione e la valutazione delle performance organizzative è effettuata avvalendosi di metodi e strumenti tali da favorire una immediata intelligibilità delle informazioni ed una efficace comunicazione interna ed esterna e viene realizzata sfruttando appieno tutte le potenzialità dei sistemi informativi e gestionali già implementati all'interno di ICE Agenzia .

## **3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI**

### **3.2.1 FASI E TEMPI**

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

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

#### **A) Assegnazione degli obiettivi**

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

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

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

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

Si osservi che gli obiettivi sono definiti attraverso un percorso di coinvolgimento del valutato.

#### **B) Monitoraggio delle performance**

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



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

Durante la fase di monitoraggio il valutatore deve:

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

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

Nel mese di Marzo dell'anno successivo all'anno di riferimento i valutatori esprimono per ciascun valutato una prima valutazione sulla base dei risultati conseguiti e dei comportamenti agiti nel corso dell'esercizio precedente.

Le schede di valutazione dei dipendenti così valorizzate e gli appositi report sono trasmessi dall'Ufficio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane al Comitato di Programmazione e Valutazione, il quale effettua una lettura complessiva e comparata dei dati verificando che le valutazioni siano state formulate nel rispetto delle disposizioni previste nel presente Sistema e siano stati rispettati i criteri di selettività e di uniformità della metodologia dei giudizi oltre che le logiche del merito di cui al decreto legislativo 150/2009, segnalando di conseguenza ai valutatori le eventuali criticità emerse.

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

Entro il mese di Aprile il valutatore incontra il valutato per comunicare la valutazione espressa tenendo in debito conto le risultanze dell'attività di monitoraggio e le indicazioni finali eventualmente contenute nelle direttive ricevute dal Comitato di Programmazione e Valutazione.

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

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

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

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

### **3.2.2 LE MODALITÀ**

#### **A) Soggetti (chi valuta chi)**

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

Tutti gli altri dipendenti sono valutati dal proprio Dirigente.

#### **B) Calcolo della valutazione**

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

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

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

- per i Dirigenti 70% obiettivi e 30% comportamenti; i Dirigenti con responsabilità ad interim di altre unità organizzative vengono valutati con riferimento agli obiettivi connessi all'incarico principale;
- per i Responsabili di rete Estera e per i Responsabili di Posizione Organizzativa 60% obiettivi e 40% comportamenti;
- per tutti gli altri dipendenti 50% obiettivi e 50% comportamenti;

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

#### **C) Informatizzazione del sistema di valutazione**

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

Ciò garantisce:

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



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

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

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

#### **A) Assegnazione degli Obiettivi e delle schede di Valutazione**

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

#### **B) Monitoraggio delle performance**

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

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

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

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

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

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

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

## **4) SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**

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

- il Consiglio di Amministrazione
- il Direttore Generale
- il Comitato Programmazione e Valutazione
- l'Ufficio Pianificazione Strategica, Studi e Rete estera
- l'Ufficio Organizzazione e Gestione Risorse Umane
- i Dirigenti
- i Dipendenti
- l'Organismo Indipendente di Valutazione
- la Struttura Tecnica Permanente

Il Consiglio di Amministrazione:

- entro il 31 Gennaio di ciascun anno, adotta il Piano della performance, documento programmatico triennale, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia ICE;
- entro il 30 Giugno di ciascun anno, adotta la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti;
- verifica, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- valuta la performance individuale del Direttore Generale, su proposta dell'OIV.

Il Direttore Generale:

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

Il Comitato di Programmazione e Valutazione, presieduto dal Direttore Generale, coordinato dal Dirigente dell'Ufficio Pianificazione Strategica, Studi e Rete estera e costituito dai dirigenti degli Uffici di Coordinamento e degli Uffici di Supporto dell'ICE:



### *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*

- coadiuva il Direttore Generale nell'individuazione del mandato istituzionale, della missione dell'Agenzia e degli obiettivi strategici e nella definizione del Piano della performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- analizza le risultanze della misurazione degli obiettivi strategici ed operativi del Piano triennale della performance per la redazione della "Relazione sulla performance";
- riceve dall'Ufficio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane le schede di valutazione redatte dai dirigenti, effettua una lettura complessiva e comparata dei dati verificando che le valutazioni siano state formulate nel rispetto delle disposizioni previste nel presente Sistema e siano stati rispettati i criteri di selettività e di uniformità della metodologia dei giudizi oltre che le logiche del merito di cui al decreto legislativo 150/2009, segnalando di conseguenza ai valutatori le eventuali criticità emerse;
- interviene nella fase del contraddittorio relativo alla contestazione della scheda di valutazione

#### L'Ufficio Pianificazione Strategica, Studi e rete estera,

- opera in funzione di cabina di regia dell'intero processo di programmazione della performance organizzativa;
- coordina funzionalmente i lavori del Comitato sopra citato;
- cura il processo di declinazione degli obiettivi strategici in piani operativi di ciascun ufficio (sede, Milano, rete estera), dettando a tutta la struttura le necessarie disposizioni operative;
- redige il "Piano triennale della performance dell'ICE Agenzia", secondo gli schemi e gli indirizzi forniti dalla CIVIT e garantisce l'integrazione ed il collegamento logico-temporale tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria dell'Agenzia, avvalendosi della collaborazione degli Uffici competenti per materia;
- sottopone al Direttore Generale il Piano per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- cura la fase del caricamento degli obiettivi operativi nelle schede di valutazione individuali dell'applicativo SVP;
- redige la "Relazione sulla performance dell'ICE Agenzia", secondo gli schemi e gli indirizzi forniti dalla CIVIT, avvalendosi della collaborazione degli Uffici competenti per materia. A tal fine riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della misurazione organizzativa e dall'Ufficio Organizzazione e Gestione delle risorse umane i risultati della valutazione individuale di dirigenti e dipendenti;
- sottopone al Direttore Generale, per la successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione, la "Relazione sulla performance dell'ICE Agenzia".

#### L'Ufficio Organizzazione Gestione Risorse Umane,

- coordina il processo di valutazione delle performance individuali, avvalendosi del sistema informatico SVP (Sistema Valutazione Personale) e dettando a tutta la struttura le necessarie disposizioni operative;

### *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*

- cura le diverse fasi del processo previste dal “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, dall’assegnazione degli obiettivi alla redazione finale delle schede di valutazione;
- riceve dalla Struttura Tecnica Permanente i risultati della valutazione organizzativa da riportare, nell’applicativo SVP, nelle schede di valutazione individuali;
- acquisisce le schede di valutazione del personale dipendente redatte dai dirigenti e le trasmette al Comitato di Programmazione e Valutazione delle performance, previa elaborazione di appositi report che consentono una lettura complessiva e comparata dei dati;
- redige la graduatoria finale delle valutazioni dei dirigenti e dei dipendenti e la trasmette all’OIV per il seguito di competenza ed all’Ufficio Amministrazione Economica del personale per l’erogazione della premialità.

#### I Dirigenti:

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

#### I Dipendenti:

- intervengono nel processo di valutazione, dalla fase di assegnazione obiettivi alla ricezione della scheda di valutazione finale;
- concorrono alle indagini svolte dall’Organismo Indipendente di Valutazione volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- sono coinvolti nella rilevazione operata dall’OIV dell’Agenzia ICE sulla valutazione del loro superiore gerarchico.

#### L’OIV, Organismo Indipendente di Valutazione.:

- esercita le competenze previste dall’art. 14 del D.Lgs 150/2009, ai fini del monitoraggio del ciclo della performance;
- 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;
- in base alle indicazioni metodologiche della CIVIT, 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, in linea con le disposizioni della CIVIT, ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valida la Relazione sulla performance ai fini dell’erogazione della premialità al personale dell’Agenzia;



- realizza, avvalendosi della collaborazione del CUG (Comitato Unico Garanzia) e della Struttura Tecnica Permanente, indagini sul personale per rilevare il grado di benessere organizzativo e di condivisione del sistema di valutazione, nonché, mediante indagine a campione, la rilevazione della valutazione dei Dirigenti da parte del personale, riferendone al Consiglio di Amministrazione, al Direttore Generale e alla CIVIT.

La Struttura Tecnica Permanente presso l'OIV,

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

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

### **5.1 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA**

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

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

### **5.2 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI**

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

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

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

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

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

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

Nell'ipotesi in cui la contestazione venga rigettata, il dipendente, entro tre (3) giorni lavorativi dalla notizia del mancato accoglimento dell'istanza, può reiterare la contestazione avanti al Comitato di Programmazione e Valutazione della performance che dovrà pronunciarsi entro i successivi dieci (10) giorni lavorativi, mediante formale comunicazione al Dirigente e all'istante valutato.

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

Il giudizio espresso dal Direttore Generale e dal Comitato di Programmazione e Valutazione della performance è insindacabile all'interno dell'Agenzia ICE, fatte salve le ordinarie azioni davanti alle competenti sedi giudiziarie.

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

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

### **6.1 IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'ICE**

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

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

Gli "utenti" del sistema sono:



- l'Alta Direzione o il Consiglio di Amministrazione che definisce le strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- i Dirigenti che monitorano il raggiungimento degli obiettivi.

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

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

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

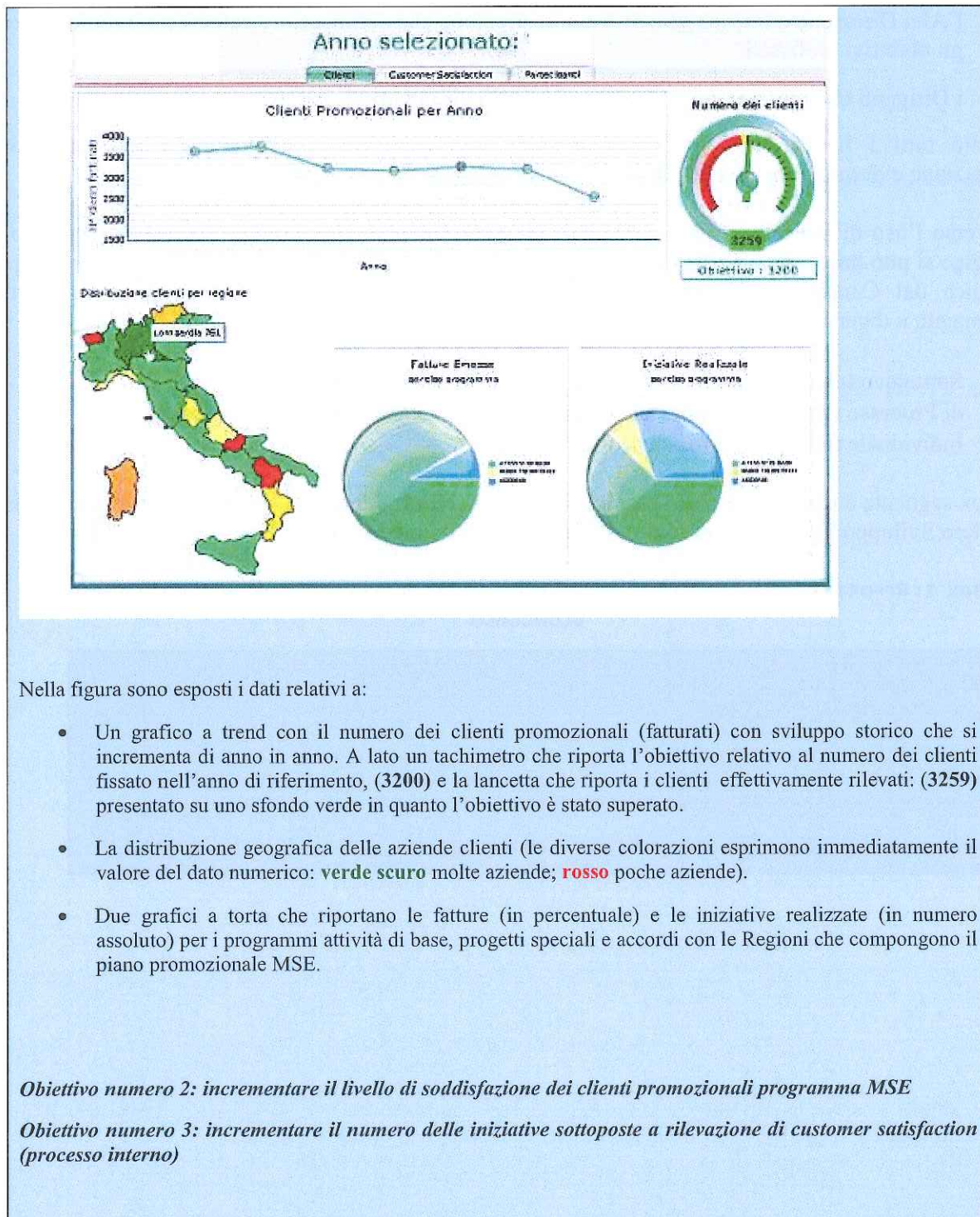
Nel box seguente è riportato, a titolo esemplificativo, un report relativo al programma promozionale Ministero Sviluppo Economico prodotto dal cruscotto direzionale.

**BOX 1: REPORT ESEMPLIFICATIVO RELATIVO AL PROGRAMMA PROMOZIONALE MINISTERO SVILUPPO ECONOMICO**

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

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

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



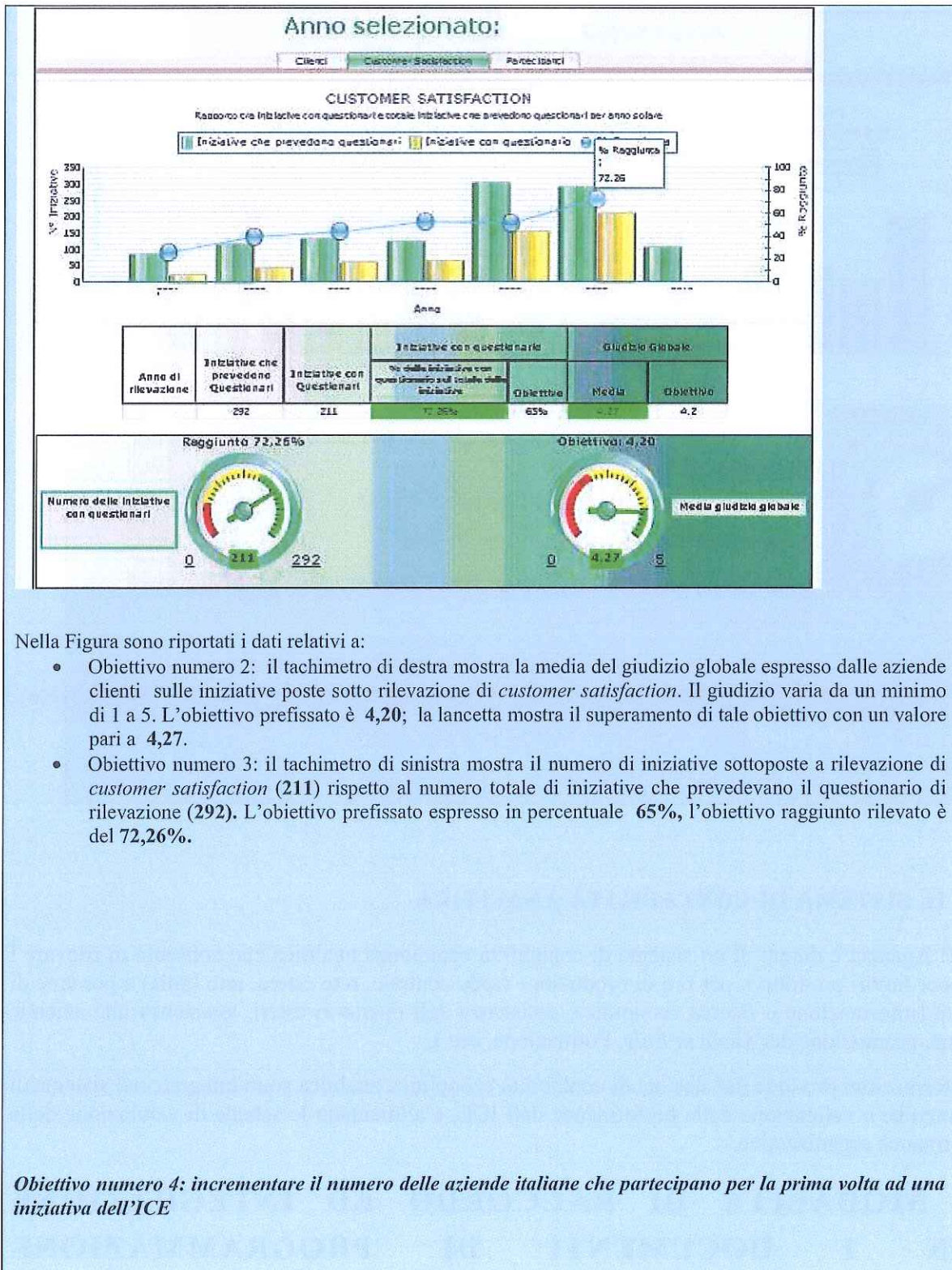
Nella figura sono esposti i dati relativi a:

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

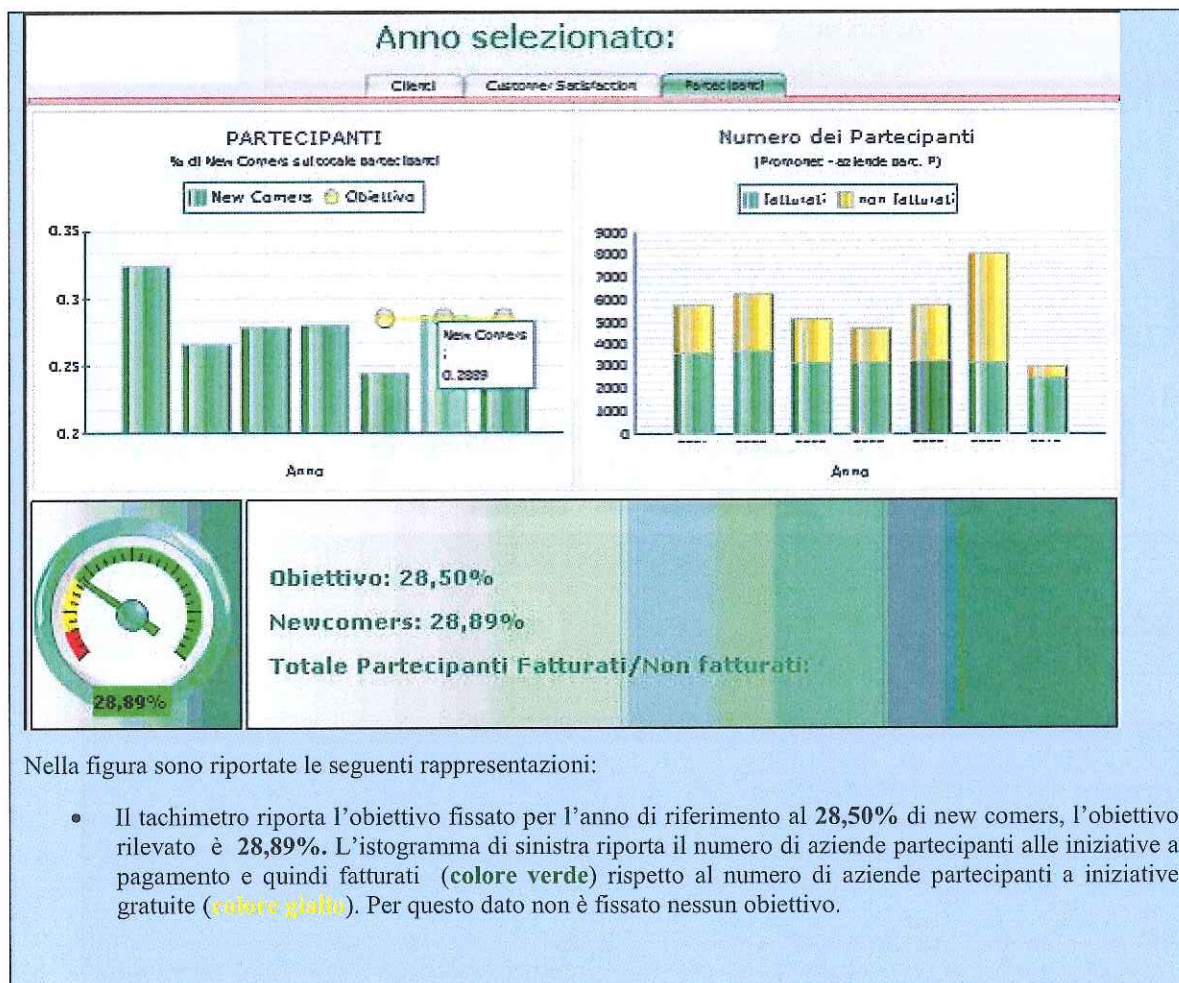
*Obiettivo numero 2: incrementare il livello di soddisfazione dei clienti promozionali programma MSE*

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









## 6.2 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

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

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

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

Come già evidenziato nel paragrafo 3.1, la misurazione e la valutazione delle performance organizzative si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione delle performance di cui all'art 4. del



Dlgs 150/2009, il quale richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

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

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

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

## **8) DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI E ECCEZIONALI**

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

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

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

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

## **ALLEGATI 1,2,3,4,5,6,7**







# ALLEGATI

# ALLEGATO 1 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE

## Scheda di valutazione

<b>Organizzazione</b>	Ufficio estero		
<b>Nominativo</b>	Mario Rossi		
<b>Livello</b>	III F5	o Estero - Non Dirigente	
<b>Incarico/Posizione</b>	Resp.uff.		
<b>Periodo</b>	01-JAN-	31-JAN-	
<b>Anno</b>	Franco Verdi		
<b>Valutatore</b>	Franco Verdi		

Data assegnazione	Data valutazione	O.S.	Obiettivo U.O.	Indicatore	Peso (%)	Consuntivo anno precedente	Target	Valutazione
01-JAN-		OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto al 2011	Complessivi da servizi di assistenza ero private (rilevati mediante Erg per anno di competenza) (2EP1)	20	13.368,50	+10%	100%
01-JAN-		OS002	Aumento dei servizi erogati rispetto al 2011	Numero delle aziende utenti/clienti (rilevato mediante simfloweb) (2EP1)	40	401	10%	69%
01-JAN-		OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto al 2011	Numero delle informazioni (news, guide al mercato e pubblicazioni) rilevato mediante il cruscotto direzionale e Intranet (2EP1)	20	63	7%	100%
01-JAN-		OS001	Aumento delle informazioni di settore, di mercato e delle opportunità commerciali rispetto al 2011	Numero delle opportunità commerciali e gare (rilevato mediante Intranet e cruscotto direzionale) (2EP1)	10	26	7%	100%
01-JAN-		OS003	Rilevazione della customer satisfaction degli operatori locali per eventi promozionali	Misurazione del grado di soddisfazione (scala da 1 a 5) (2EP1)	10	5	3,2	0%

*Gli obiettivi sono valutati con una scala di valori da 0 a 100.*

Comportamenti	Livello Atteso	Valutazione
Capacità e consapevolezza organizzativa	4	4
Flessibilità	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4
Gestione e valutazione delle risorse umane	4	4
Impegno verso l'Organizzazione	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4
Orientamento al Cliente e/o al Servizio	per Dirigenti e Professionisti 4, per altri 3	4

*I comportamenti sono valutati con una scala di valori da 1 a 5*

**Punteggio scheda 78.5**

Osservazioni del dipendente:

Dipendente:

Valutatore:

Data: \_\_/\_\_/\_\_



## ALLEGATO 2 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIRIGENTI)

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

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



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

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

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



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

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

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



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

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

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



## ALLEGATO 6 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIPENDENTI II E I AREA CONTRATTUALE)

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

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



## ALLEGATO 7 - METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DELLA RETE ESTERA

La scelta degli indicatori relativi alla rete estera dell'ICE-Agenzia e i pesi attribuiti *mirano in primo luogo a far aumentare l'erogazione di servizi a pagamento* (promozionali o di assistenza), soprattutto in quelle unità organizzative che svolgono poca attività promozionale "istituzionale", tenendo conto delle risorse umane assegnate.

Inoltre sono tesi a sollecitare una maggiore attenzione alla rilevazione e circolazione di informazioni sui rispettivi mercati. Un peso considerevole viene attribuito anche alla qualità dei servizi erogati (soddisfazione della clientela), sia promozionali che di assistenza e informazione.

In buona parte i target del 2013 sono stati calcolati in base ai dati rilevati nel triennio 2010-2012, in modo da essere realistici; gli Uffici sono stati ripartiti in quattro *cluster omogenei*, per tenere conto delle caratteristiche del paese in cui l'Ufficio opera, e gli obiettivi sono stati tarati, laddove possibile, in base al cluster di riferimento. I paesi sono raggruppati in 4 cluster: *maturi vicini, maturi lontani, emergenti vicini, emergenti lontani*<sup>1</sup>.

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici 1 e 2 individuati nel Piano Triennale della Performance 2013-15, sono stati previsti tre macro-obiettivi:

- migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio (impegno);
- migliorare il livello di efficacia dell'attività dell'Ufficio (efficacia);
- migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela (qualità).

Per ogni macro-obiettivo sono individuati alcuni indicatori, che pesano in maniera diversa ai fini della rilevazione del consuntivo.

Gli indicatori individuati sono:

### 1. RAPPORTO TRA VALORE DEI CORRISPETTIVI E N° DEI SERVIZI A PAGAMENTO

Misura il valore aggiunto dei servizi offerti dalla rete estera e riguarda solo i servizi di assistenza/informazione. Il target da raggiungere, calcolato in base al valore medio del cluster di riferimento, è definito come incremento del livello medio ottenuto da ciascun Ufficio nell'anno precedente.

Il peso di questo indicatore è pari al 12,5% del totale.

---

<sup>1</sup> Definizione Prometeia.

## **2. NUMERO DI SERVIZI GRATUITI E A PAGAMENTO, DI ASSISTENZA E INFORMAZIONE, RESI ALLE AZIENDE ITALIANE**

Il target è dato dalla somma dei servizi gratuiti e di quelli a pagamento.

Per i servizi a pagamento, l'obiettivo è stato definito selezionando per ciascun Ufficio (all'interno di ciascun cluster) la migliore tra le medie relative agli ultimi 3 anni, con riferimento alle unità di personale (media dei servizi a pagamento per unità di personale). Ciascun Ufficio è tenuto a raggiungere un numero di servizi a pagamento pari al valore medio calcolato, moltiplicato per il numero di unità di personale assegnate.

Per quanto riguarda i servizi gratuiti, l'obiettivo è quello di fornirne almeno 3 per ogni servizio a pagamento (per la scarsa qualità dei dati disponibili non è stato possibile utilizzare la serie storica).

Il peso di questo indicatore è pari al 12,5% del totale.

## **3. NUMERO DI INFORMAZIONI PRODOTTE DAGLI UFFICI E RELAZIONE SULL'EFFICACIA DELL'INFORMAZIONE**

Il target è calcolato prevedendo 35 informazioni l'anno per ciascuna unità di personale (news, opportunità e gare, anteprima grandi progetti, finanziamenti internazionali) e 6 prodotti informativi standard (tra Guida al mercato, pubblicazioni settoriali, prodotti informativi di nuova introduzione (comprese le edizioni aggiornate di uno stesso prodotto). A questo si aggiunge n.1 relazione sulla rilevazione dell'efficacia dell'informazione prodotta.

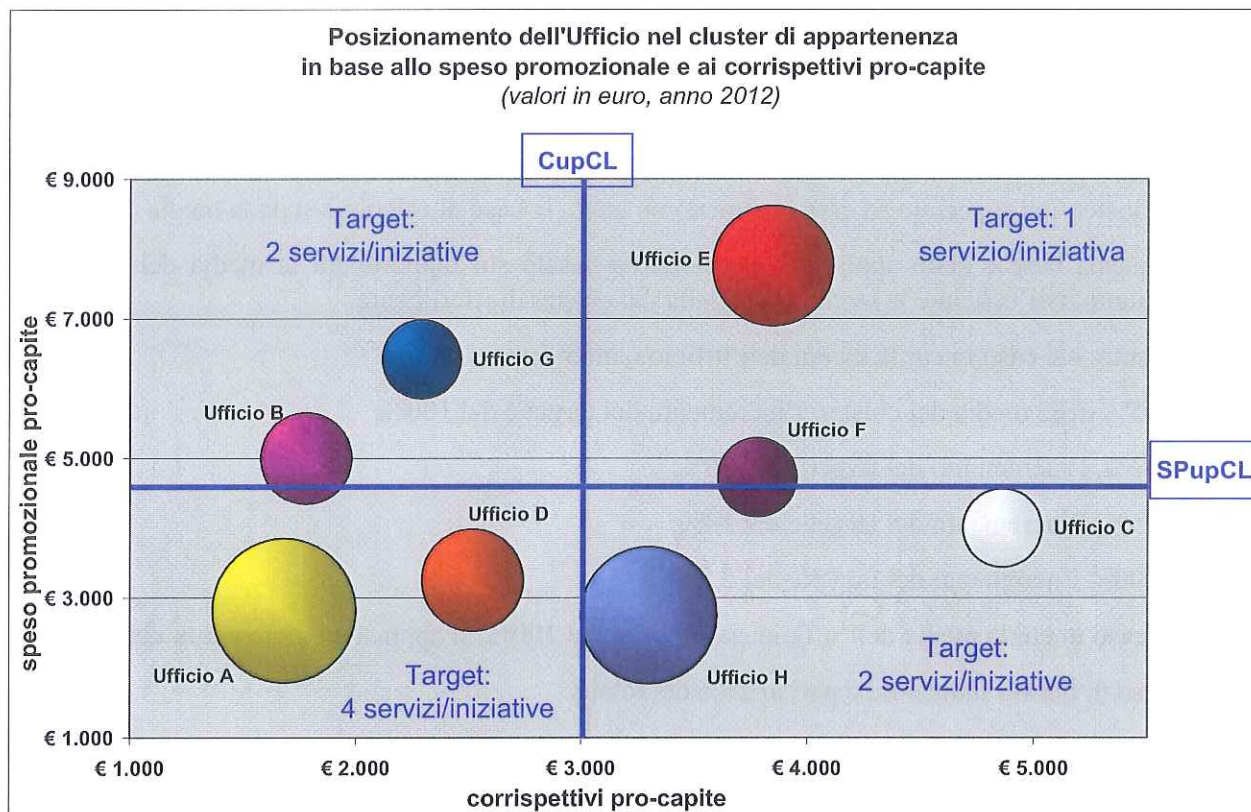
Il peso di questo indicatore è pari al 10% del totale.

## **4. NUMERO DI SERVIZI PROMOZIONALI A PAGAMENTO (PRIVATISTICHE), REALIZZATI AL DI FUORI DEL PIANO PROMOZIONALE E DI ALTRI PROGRAMMI DI ATTIVITÀ ISTITUZIONALI (MATTM, Made in Italy).**

Le tipologie di "servizi promozionali" da considerare per questo indicatore fanno riferimento al catalogo dei servizi ICE-Agenzia.

Il target assegnato è modulato in base al carico di attività dell'ufficio derivante dai Programmi Promozionali istituzionali e dal livello pro capite dei corrispettivi, prevedendo per ogni ufficio la realizzazione da 1 a 4 iniziative/servizi.





Il peso di questo indicatore è pari al 5% del totale.

## 5. NUMERO DI INIZIATIVE PROMOSSE NEL PAESE (O NELL'AREA DI COMPETENZA) CON ALTRI SOGGETTI ISTITUZIONALI E/O PRIVATI

Si tratta di promuovere attività in collaborazione con gli altri attori della Cabina di Regia presenti sul territorio. Il target fissato è uguale per tutti gli uffici, prevedendo la realizzazione di almeno una iniziativa ogni 4 unità di persone (almeno 2 iniziative se il numero delle persone è minore/uguale a 8 ecc.). La misurazione dell'obiettivo richiede da parte degli Uffici esteri la registrazione dell'attività in Sinfoweb ("pratiche").

Il peso di questo indicatore è pari al 5% del totale.

## 6. CORRISPETTIVO

Si riferisce all'importo derivante da servizi di assistenza, promozione e informazione. Comprende i corrispettivi derivanti dalle attività privatistiche, escludendo però dal conteggio di queste ultime le entrate relative a commesse di fondi pubblici (MATTM, Made in Italy e simili).

Come per l'indicatore precedente, il calcolo si basa sulle unità di personale assegnate, sui valori del cluster di riferimento e sull'andamento dell'Ufficio nell'ultimo triennio.

Per la definizione del target 2013, ad esempio, per ogni Ufficio è stata confrontata la media degli ultimi tre anni dei corrispettivi per unità di personale con quella del cluster di riferimento; nel caso in cui la media dell'Ufficio è risultata maggiore di quella del suo cluster, la stessa è stata utilizzata come base di calcolo per la definizione del target. Se i corrispettivi nel triennio 2010-2012 sono risultati sempre inferiori alla media del cluster, ai fini del calcolo la base considerata è stata la migliore performance del triennio. Se l'Ufficio ha avuto una performance media inferiore a quella del cluster, ma superiore ad essa in almeno un anno, la base di calcolo è stata la media dell'Ufficio.

Su questa base è stato applicato un correttivo basato sul rapporto tra la media del corrispettivo raggiunto dall'ufficio e la media conseguita dal cluster di riferimento.

Pertanto, nel caso in cui la media dell'ufficio è inferiore:

-al 35% della media del cluster, l'incremento del target è del 100%;

-al 50%, l'incremento del target è del 50%;

-al 75%, l'incremento del target è del 10%;

-al 100% l'incremento del target è del 2,5%;

Nel caso in cui la media dell'ufficio sia superiore al 100%, si applica un incremento dell'1%.

Il peso di questo indicatore è pari al 25% del totale.

## **7. NUMERO DI NUOVI INVESTIMENTI ESTERI AVVIATI/REALIZZATI IN ITALIA**

Si richiede agli Uffici di monitorare l'avvio di nuovi progetti in Italia e/o l'acquisizione di imprese italiane da parte di investitori locali.

Per il momento a questo indicatore viene attribuito un peso pari allo 0%.

## **8. CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DI ASSISTENZA E PROMOZIONE**

Per la parte promozionale la rilevazione è già centralizzata. Per il 2013 il livello richiesto è pari almeno a 4 (scala da 1 a 5). Per i servizi di assistenza si richiede, sempre per il 2013, un livello medio di 3,5 (scala da 1 a 5); il sistema di rilevazione attraverso la somministrazione di questionari e l'inserimento centralizzato dei dati è da implementare.

Il peso di questo indicatore è pari al 25% del totale.

## **9. PERCENTUALE DI RECLAMI SUL NUMERO DI SERVIZI, GRATUITI E A PAGAMENTO**

Vanno considerati solo i reclami "fondati" e la rilevazione va centralizzata. Il target è raggiunto se non si supera una percentuale del 2% sul numero di servizi forniti.

Il peso di questo indicatore è pari al 5% del totale.