

La performance della rete estera Ice: i risultati del biennio 2013-2014

di Cristina Castelli e Renan Sacilotto*

Per rispondere alle esigenze dei vari stakeholder in termini di qualità delle politiche e dei servizi, a fronte di scarse risorse, le pubbliche amministrazioni devono individuare modalità e opportunità per raggiungere i propri obiettivi strategici e politici. È necessario quindi assicurare la qualità dei servizi e l'efficacia delle azioni messe in atto, rendendo al contempo più trasparenti le attività, le risorse pubbliche utilizzate, i risultati conseguiti. Ciò si traduce nella necessità di sviluppare sistemi di misurazione e di analisi delle performance, capaci di indirizzare le iniziative di miglioramento definendo metodologie utili a valutare l'efficacia di una politica, la qualità di un servizio, la propria capacità organizzativa.¹

Come altri enti, anche l'Agenzia Ice è chiamata a dare seguito alle normative volte a rendere più efficiente l'operato della pubblica amministrazione e a predisporre, a inizio anno, un documento programmatico, il Piano triennale della performance. Il documento rende espliciti gli obiettivi strategici dell'ente, da misurare attraverso i rispettivi indicatori e target. A cascata – in linea con le strategie definite dai vertici dell'ente e tenendo conto delle risorse assegnate, umane e finanziarie – sono individuati gli obiettivi, gli indicatori e i target per ciascuna unità organizzativa, in Italia e all'estero. Il ciclo annuale della performance si conclude poi con il processo di monitoraggio e di misurazione e con la pubblicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi nella Relazione sulla performance, validata dall'Organismo indipendente di valutazione (Oiv).²

Il processo di misurazione della performance ha per oggetto l'intera attività dell'ente. In questa sede riportiamo alcuni risultati riguardanti la rete estera dell'Ice, alla quale è stata rivolta una particolare attenzione - dopo l'avvio operativo dell'Agenzia Ice nel 2013 -, in quanto snodo fondamentale per l'erogazione dei diversi servizi reali alle imprese (informazione, specialmente di primo orientamento, assistenza personalizzata e organizzazione di eventi promozionali).³

In base alla metodologia adottata, la performance della rete estera viene misurata attraverso una serie di indicatori⁴ rispetto ai quali sono assegnati, ogni anno, degli obiettivi numerici da raggiungere. Pur con qualche variazione negli indicatori individuati,⁵ nell'ultimo biennio la priorità

* Ice.

- ¹ Per maggiori approfondimenti sulla misurazione delle performance nella pubblica amministrazione si veda: *Misurare per decidere - la misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Dipartimento della Funzione Pubblica, 2006.
- ² Decreto legislativo 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e successive delibere dell'Anac.
- ³ Piano Triennale 2013-2015 e Piano Triennale 2014-2016
- ⁴ Ricavi da servizi resi alle imprese italiane, grado di soddisfazione dei clienti/utenti, numero di iniziative promozionali realizzate al di fuori dei programmi di sostegno istituzionali, numero di iniziative realizzate con altri soggetti istituzionali, numero di informazioni sui mercati esteri, percentuale di reclami sui servizi resi alle imprese; cfr. Piano Triennale 2014-2016.
- ⁵ Il piano della performance per il 2015 ha introdotto qualche cambiamento e riporta, come indicatori per misurare la performance della rete estera, oltre ai ricavi da servizi: il grado di soddisfazione dei clienti/utenti, separatamente per i servizi promozionali e per l'assistenza, il numero di servizi gratuiti resi alle imprese, il numero di informazioni sui mercati esteri.



APPROFONDIMENTI

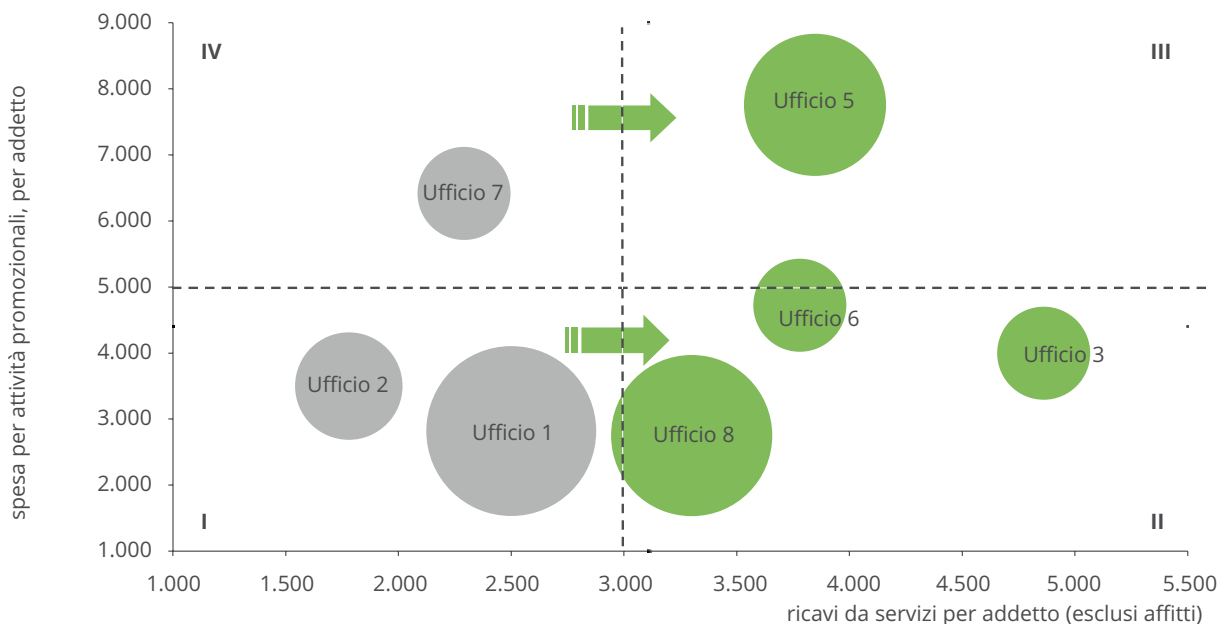
è stata rivolta a conseguire un incremento delle entrate derivanti dall'erogazione di servizi di assistenza alle imprese, puntando allo stesso tempo a garantire una elevata qualità dei servizi offerti. Di conseguenza, gli indicatori principali riportati nei Piani triennali riguardano il valore dei ricavi da servizi e il livello della customer satisfaction, sia per i servizi di assistenza che per i servizi promozionali.

Un incremento dei ricavi è stato richiesto soprattutto agli uffici della rete in cui l'attività promozionale risulta, in proporzione, relativamente meno concentrata. L'ammontare della spesa per attività di tipo promozionale dipende, in genere, da quanto assegnato centralmente da parte dell'Agenzia (in accordo con Mise, Mae e gli altri stakeholder) ed è quindi da considerarsi un dato esogeno; per contro, gli incassi dipendono - almeno in parte - dall'azione degli uffici e dalla loro capacità di acquisire e servire i clienti.

Tuttavia, a fronte di un dato numero di risorse umane assegnate agli uffici, in gran parte assunte con contratto locale, esiste evidentemente un trade-off tra l'impegno necessario per svolgere le attività di tipo promozionale e l'impegno profuso per erogare servizi di assistenza personalizzata: l'obiettivo è pertanto quello di indurre, in primo luogo, gli uffici che si trovino nel primo quadrante a posizionarsi nel secondo o nel quarto. In quest'ultimo caso, il posizionamento è reso possibile attraverso l'assegnazione di fondi per svolgere attività di promozione che, a loro volta, possono rappresentare una leva per la successiva attivazione di servizi personalizzati (grafico 1).

Idealmente, attraverso un'adeguata dotazione di fondi e di personale, gli uffici dovrebbero tendere a collocarsi, progressivamente, nel terzo quadrante.

Grafico 1 - Posizionamento degli uffici della rete estera nei cluster geo-economici



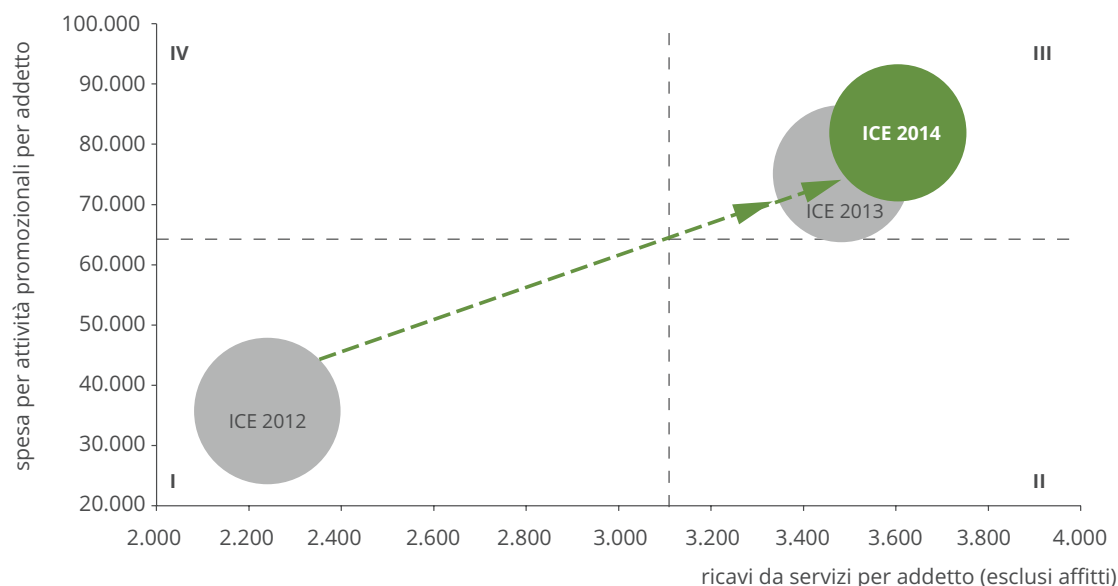
Dal punto di vista metodologico, per attribuire i target degli uffici nel primo anno (2013) sono stati considerati i ricavi relativi ai tre anni precedenti, e preso come riferimento di base il dato medio del cluster geo-economico di appartenenza (mercati maturi vicini, maturi lontani, emergenti vicini, emergenti lontani); inoltre è stato considerato l'impegno per addetto in termini di attività promozionale. L'anno successivo (2014), i target dei ricavi sono stati definiti tenendo conto dei risultati conseguiti dai singoli uffici nell'anno precedente, del loro posizionamento in ordine ai ricavi e alla spesa per ciascun addetto per attività di tipo promozionale, oltre che delle caratteristiche del mercato e dei singoli uffici.

Le elaborazioni successive mostrano quindi i risultati conseguiti dalla rete estera Ice nel biennio 2013-2014, con riguardo alla spesa promozionale e alle entrate per servizi di assistenza,⁶ sia in complesso che per cluster geoeconomici.

Dai grafici emerge il miglioramento della performance degli uffici esteri conseguito nel 2013 e proseguito nel 2014. Guardando ai singoli cluster, mentre nel 2013 il miglioramento è stato generale, nel 2014 si nota un andamento differenziato nei ricavi per addetto relativi ai due cluster maturi vicini ed emergenti vicini. Questi due gruppi mostrano infatti un aumento della spesa per attività promozionali e, al contempo, una diminuzione dei ricavi da servizi.

L'andamento dipende, oltre che da possibili difficoltà congiunturali nei singoli mercati, dal fatto che alcune attività che generavano delle entrate nel 2012-2013 sono state successivamente incluse nei programmi promozionali e sono state quindi attuate grazie ai nuovi fondi allocati. Inoltre, può rappresentare, almeno in parte, un'evidenza del trade-off cui si è accennato prima, tra un impegno crescente derivante dal moltiplicarsi delle attività promozionali e la possibilità di prestare assistenza alle imprese, a parità di risorse umane e di struttura organizzativa.

Grafico 2- Rete estera Ice: spesa per attività promozionali e incassi derivanti dall'erogazione di servizi di assistenza, per addetto. Valori in euro.



Fonte: elaborazioni su dati Ice

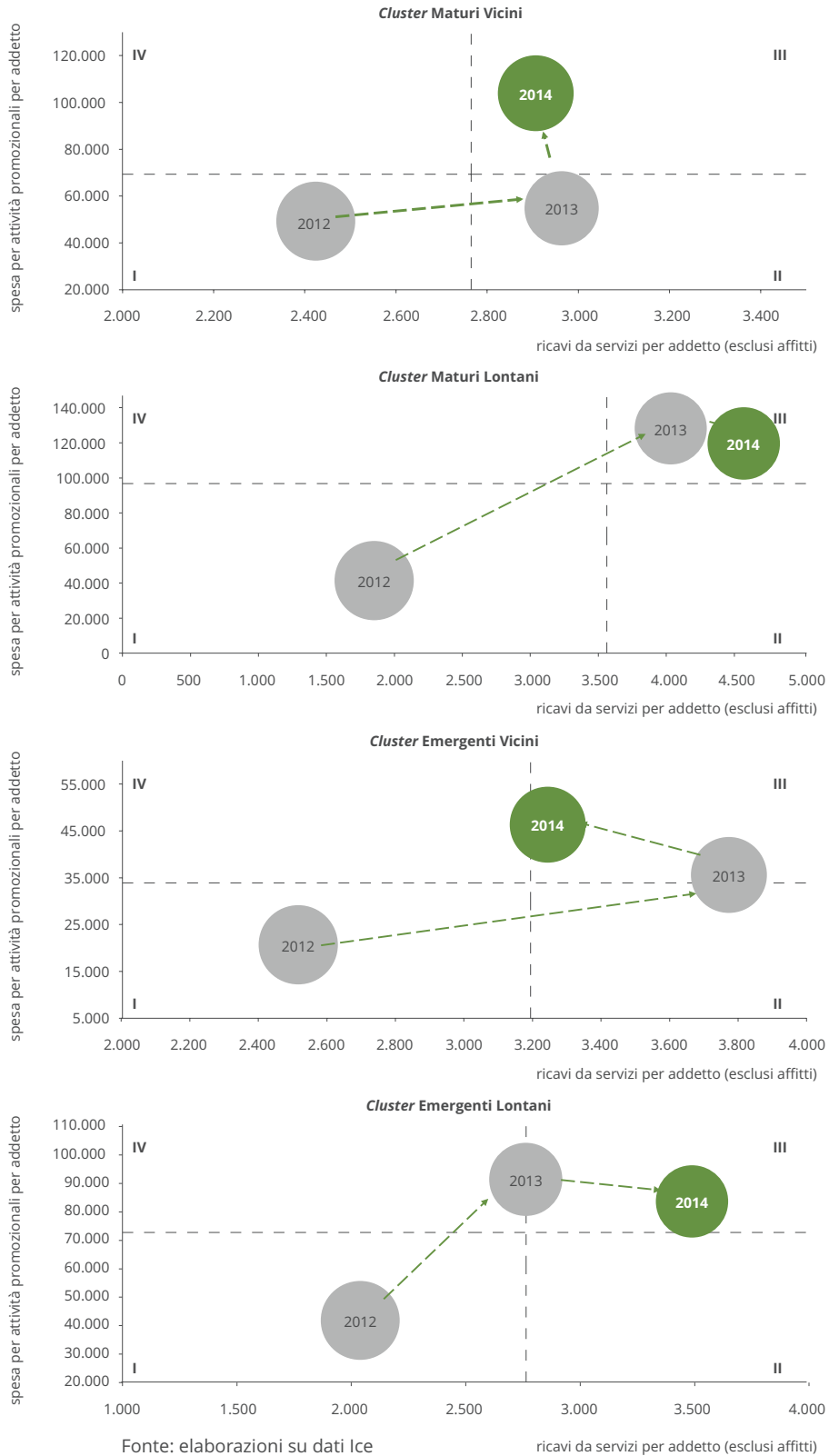
⁶ Dal calcolo dei ricavi *per addetto* è esclusa la parte derivante dallo svolgimento di alcune commesse istituzionali (attività svolte per conto di ministeri o di piani promozionali quali l'Export Sud e il Piano straordinario per il Made in Italy), in modo da restringere la misurazione alle entrate effettivamente provenienti dalle imprese. Sono inoltre escluse le entrate derivanti dall'affitto di strutture Ice in quanto dipendenti dalla disponibilità di spazio negli uffici, con situazioni molto differenziate.



APPROFONDIMENTI

Grafico 3 - Rete estera Ice: spesa per attività promozionali e incassi derivanti dall'erogazione di servizi di assistenza, per addetto e per cluster geo-economico

Valori in euro.



Fonte: elaborazioni su dati Ice

ricavi da servizi per addetto (esclusi affitti)

