

DELIBERAZIONE N. 427/18

Riunione del

24/01/2018

OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2018-2020 – Obiettivi Strategici e Piani operativi

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO** l'art. 14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, che ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO** il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO** il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28.12.2012 di individuazione delle risorse strumentali, finanziarie, dei rapporti giuridici attivi e passivi e delle risorse umane facenti capo al soppresso Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero da trasferire all'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e al Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'art. 14, commi dal 17 al 27 del Decreto - Legge 6.7.2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla Legge 15.07.2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22 del Decreto Legge 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22.12.2011, n.214;
- VISTE** le delibere n. 241 del 9.3.2015 e n. 255 del 29.4.2015 relative al Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e Nuovo Disegno Organizzativo dell'ICE – Agenzia, approvate con nota n. 0113736 del 9 luglio 2015 della Direzione Generale per la Vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali del Ministero dello Sviluppo Economico;
- VISTO** il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;



- VISTO** l'articolo 10, comma 1, lett. a) del D.lgs. 150/2009, modificato dal D. Lgs. 74/2017, contenente disposizioni riguardanti il Piano della performance;
- VISTO** il Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con Legge 11 agosto 2014 n. 114, ed in particolare l'art. 19 c. 9 con il quale viene trasferita al Dipartimento della Funzione Pubblica la competenza in materia di performance;
- VISTI** l'appunto e la specifica proposta dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione che costituisce parte integrante della presente deliberazione:

DELIBERA

di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2018-2020 – Obiettivi Strategici e Piani Operativi", che costituisce parte integrante della presente delibera. Il documento contiene gli obiettivi strategici dell'ente per il triennio 2018-20 e, in coerenza con gli stessi, i piani operativi di ciascuna Unità Organizzativa (Sede, Milano e rete estera).

Ai sensi dell'art. 19 c. 9 del DL 90/2014, convertito con legge 114/2014, il documento verrà trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Segretario

Elisabetta Talone

Il Presidente

Michele Scannavini

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA
E CONTROLLO DI GESTIONE**

APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

doc. n. 2.2.1
del. 26-1-2018

OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2018-2020 – Obiettivi Strategici e Piani operativi

Ai sensi dell'art. 10 comma 1, lett. a) del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, modificato dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, l'ICE Agenzia è tenuta a presentare un documento programmatico triennale, denominato "*Piano della performance*", che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, con i relativi indicatori e target.

Il "Piano" fornisce pertanto una rappresentazione completa, logica ed integrata delle azioni, pertinenti e rilevanti, per l'adempimento del mandato e della missione dell'Agenzia per il triennio 2018-2020.

Nel corso del prossimo triennio, l'ICE-Agenzia intende proseguire e rafforzare l'attuazione delle scelte e degli interventi già intrapresi negli ultimi anni, al fine di migliorare e rendere più efficace l'offerta di servizi alle imprese, attraverso un approccio sempre più orientato al cliente e sempre più integrato tra le varie attività, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.

Tali linee di azione dell'Agenzia trovano manifestazione nel Piano Triennale della Performance 2018-2020, e in estrema sintesi si concretizzeranno:

- nell'ulteriore miglioramento dell'efficacia dell'intervento promozionale, sottoposto a specifiche metodologie di misurazione, attraverso una ancor più accurata selezione dei mercati/settori target prioritari, e mediante l'incremento di azioni promozionali a carattere innovativo, focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce e sul supporto a settori ad alta tecnologia;
- nell'applicazione di ancor più incisive politiche di marketing - basate sul nuovo catalogo dei servizi - incentrate sulla proattività dell'offerta, finalizzate prioritariamente ad espandere il numero delle aziende che ricorrono ai servizi dell'ICE, a stimolare la nascita di nuovi esportatori ed a rafforzare quelli già presenti sui mercati internazionali. L'obiettivo di rendere l'azione dell'ICE più efficace e rispondente alle esigenze del sistema Italia, sarà perseguito anche



tramite l'adeguamento del sistema di gestione della qualità alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015;

- nel forte impulso alle attività mirate alla generazione di concrete manifestazioni di interesse da parte di potenziali investitori esteri in Italia, attraverso la rete di Desk specializzati all'estero, completata nel 2017;
- nella messa a regime della piattaforma informatica di Customer Relationship Management CRM di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE;
- nell'attuazione di una più efficace e sistematica strategia di comunicazione dell'Ente, in grado di valorizzare un'unica identità visiva nelle campagne di promozione nei vari ambiti di attività del Sistema Italia
- nella prosecuzione della semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e nel rafforzamento della "compliance", per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa;
- nel rafforzamento e nella sistematizzazione delle procedure di pianificazione, allocazione e monitoraggio dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie, strumentali, umane;
- nella continua attenzione al modello organizzativo di funzionamento e allo sviluppo delle risorse umane, attraverso la definizione di percorsi di formazione e di crescita professionale, la valorizzazione delle capacità e l'orientamento al risultato anche tramite i processi di valutazione, per il personale operante in Italia e all'estero, di ruolo e locale.

Gli indirizzi fin qui delineati si riflettono integralmente nel Piano della performance 2018-20, sia in relazione agli obiettivi strategici propri dell'Ente nel suo complesso che con riguardo agli obiettivi operativi propri dei vari uffici, riportati nell'allegato tecnico. In particolare si sottolineano le peculiarità e gli aspetti innovativi rispetto ai piani precedenti:

- vengono inseriti due nuovi indicatori di significativo rilievo, uno inerente l'incremento della base dei clienti ICE, per servizi a pagamento e gratuiti, l'altro relativo all'attività di "generazione di lead" nel campo delle azioni di promozione e sviluppo degli investimenti esteri in Italia;
- nell'ottica del miglioramento dell'efficacia dell'attività svolta, viene confermata l'adozione di un sistema di misurazione dell'impatto dell'azione ICE sulla propria clientela, così come la rilevazione della customer satisfaction della stessa, a differenza del passato interamente affidata ad una entità esterna;
- nell'ambito degli indicatori correlati all'obiettivo strategico dell'efficientamento interno, viene rafforzata l'attenzione, sulla base di misurabilità oggettiva,



all'attuazione dei piani di digitalizzazione, di adeguamento alle nuove normative di Qualità, di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nell'elaborazione dei target da attribuire agli uffici della rete estera, in particolare riguardo ai corrispettivi da servizi, si è tenuto conto dei risultati medi conseguiti nel biennio 2016-2017, del posizionamento dei singoli uffici nei rispettivi *cluster* geoeconomici e dei relativi carichi di lavoro, delle risorse umane effettivamente presenti e operative durante il 2017 (rilevazione in base al criterio Full Time Equivalent), nonché di alcuni indicatori relativi al mercato, quali il potenziale bacino di utenza rappresentato dalla presenza di esportatori italiani (fonte Istat), la dinamica e le potenzialità per le esportazioni italiane (dati FMI), ed il grado di facilità di accesso (dati Banca Mondiale, WTO, Cepii).

Il processo di redazione del Piano della Performance ha coinvolto tutta la struttura e consente di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che l'ICE-Agenzia riveste per accrescere la competitività del paese.

Tutto ciò premesso, si chiede a codesto Consiglio di Amministrazione di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2018-2020 – Obiettivi Strategici e Piani Operativi".

Ai sensi dell'art. 19 c. 9 del DL 90/2014, convertito con legge 114/2014, il documento verrà trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA
E CONTROLLO DI GESTIONE**

IL DIRIGENTE
Riccardo Landi

IL DIRETTORE GENERALE
Piergiorgio Borgogelli

Firmato digitalmente da: Piergiorgio Borgogelli
Organizzazione: ICE-AGENZIA/12020391004
Data: 16/01/2018 16:36:39



ITALIAN TRADE AGENCY

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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

OBIETTIVI STRATEGICI
PIANI OPERATIVI



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione con le informazioni disponibili al 15 gennaio 2018.

INDICE

Presentazione del Piano	7
Sintesi delle informazioni	10
Chi siamo	10
Cosa facciamo	10
Come operiamo	11
Identità	19
L'ICE-Agenzia "in cifre"	19
Mandato istituzionale e Missione	20
Analisi del contesto	21
Analisi del contesto esterno	21
Analisi del contesto interno	28
Obiettivi strategici	36
Obiettivo Strategico 1	38
Obiettivo Strategico 2	39
Risorse Assegnate	40
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	41
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	41
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance	42
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	42
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	43
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	43

PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2018-2020

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance è il documento programmatico triennale, predisposto ai sensi delle norme vigenti¹, con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia. Nella definizione degli obiettivi strategici si è tenuto conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale – l'organismo che definisce gli indirizzi strategici per l'internazionalizzazione del Sistema Italia –, in occasione della recente riunione del 17 ottobre 2017, e dai Ministeri vigilanti, ed emerse a seguito del costante confronto con stakeholder istituzionali e imprenditoriali (associazioni, consorzi ecc.), fruitori dei servizi.

La congiuntura economica internazionale, dopo un lungo periodo di crisi e significative incertezze, sta più recentemente manifestando positivi segnali di ripresa del volume degli scambi, pur soggetta in alcune aree a rischi di carattere geo-politico. In tale contesto, in cui il nostro Paese ha la necessità di affermare il suo ruolo nel sostegno alla crescita economica generale, sviluppando riflessi positivi anche sulle proprie dinamiche economiche, l'ICE-Agenzia si pone con ancora maggiore incisività il duplice obiettivo di accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane e di promuovere gli investimenti esteri diretti in Italia.

Infatti, grazie alle consistenti e crescenti assegnazioni finanziarie destinate all'attività di promozione del Made in Italy, l'ICE ha assunto negli ultimi anni un ruolo fondamentale nel sistema di supporto pubblico all'internazionalizzazione, raccogliendo l'importante sfida del rilancio del Sistema Italia sui mercati esteri, in una fase in cui la capacità di presidiare i mercati internazionali, ma anche quella di attrarre capitali esteri sono diventati fattori fondamentali per il rafforzamento della competitività del sistema economico nazionale.

Alla migliore definizione della posizione cardine dell'ICE-Agenzia nel sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione del Sistema Paese hanno senz'altro contribuito recentemente le misure legislative di riforma del sistema camerale italiano che, partendo dalla presenza radicata e capillare dello stesso sul territorio italiano, individuano l'ICE-Agenzia come snodo indispensabile delle attività da realizzare all'estero, nonché gli interventi di razionalizzazione, guidati dal Ministero per lo Sviluppo Economico, nel campo delle attività a supporto dell'attrazione investimenti esteri, che hanno portato ad istituire chiare ed efficienti sinergie tra l'ICE e le altre entità di livello nazionale e locale operanti nel campo.

Pertanto, alla luce di quanto sopra, l'ICE-Agenzia intende sicuramente proseguire ed ulteriormente rafforzare l'attuazione delle scelte e degli interventi già intrapresi negli ultimi anni, al fine di migliorare e rendere più efficace l'offerta di servizi alle imprese, attraverso un approccio sempre più orientato al cliente e sempre più integrato tra le varie attività

¹, Articolo 10, commi 1, lettera a) e 1-ter del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.

e per rendere più efficiente e più rispondente alle esigenze degli stakeholder l'assetto organizzativo interno, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.

Tali linee di azione dell'Agenzia trovano manifestazione nel Piano Triennale della Performance 2018-2020, e in estrema sintesi si concretizzeranno:

- nell'ulteriore miglioramento dell'efficacia dell'intervento promozionale (soggetta a specifiche metodologie di misurazione), da sviluppare attraverso una ancor più accurata selezione dei mercati/settori target prioritari, ed anche mediante l'incremento di azioni promozionali a carattere innovativo, focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce e sul supporto a settori ad alta tecnologia;*
- nell'applicazione di ancor più incisive politiche di marketing, basate sul nuovo catalogo dei servizi, incentrate sulla proattività dell'offerta, con una particolare attenzione ad espandere il numero delle aziende che si servono dei servizi ICE, a stimolare la nascita di nuovi esportatori ed a rafforzare quelli già presenti sui mercati internazionali. Tale percorso, mirato a rendere l'ICE ancor meglio attrezzato a rispondere in modo efficace ed efficiente alle esigenze dei clienti privati e/o pubblici sarà perseguito anche tramite l'adozione delle nuove norme di certificazione di qualità ISO 9001 2015;*
- nel forte impulso alle attività mirate alla generazione di concrete manifestazioni di interesse da parte di potenziali investitori esteri in Italia, attraverso la rete di Desk specializzati all'estero, completata nel 2017;*
- nella messa a regime della piattaforma informatica di Customer Relationship Management CRM, - in un'ottica multicanale, integrata con portale web -, di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE;*
- nell'attuazione di una nuova, più efficace e sistematica strategia di comunicazione dell'Ente, in grado di valorizzare un'unica identità visiva nelle campagne di promozione nei vari ambiti di attività del Sistema Italia, ma anche mirata a diffondere e rafforzare la conoscenza, tra le PMI italiane, della capacità dell'ICE di rispondere alle loro esigenze;*
- nella prosecuzione della semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e nel rafforzamento della "compliance", per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa, anche tramite il completamento di sistemi di più avanzata informatizzazione della gestione amministrativa e documentale;*
- nel rafforzamento e nella sistematizzazione delle procedure di pianificazione, allocazione e monitoraggio dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie, strumentali, umane, al fine di garantire la più efficiente e tempestiva gestione della struttura e di consolidare la situazione di equilibrio di bilancio;*

- *nella continua attenzione al modello organizzativo di funzionamento e allo sviluppo delle risorse umane, attraverso la definizione di percorsi di formazione e di crescita professionale, la valorizzazione delle capacità e l'orientamento al risultato anche tramite i processi di valutazione, per il personale operante in Italia e all'estero, di ruolo e locale.*

Gli indirizzi fin qui delineati si riflettono integralmente nel Piano della performance 2018-20, sia in relazione agli obiettivi strategici propri dell'Ente nel suo complesso che con riguardo agli obiettivi operativi propri dei vari uffici. In particolare si sottolineano le peculiarità e gli aspetti innovativi rispetto ai piani precedenti:

- *viene confermato il rafforzamento dell'obiettivo strategico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, il cui peso nella valutazione complessiva della performance si attesta al 75%;*
- *tra gli indicatori che compongono tale obiettivo strategico, viene confermata l'adozione di un sistema di misurazione dell'impatto dell'azione ICE sulla propria clientela, così come la rilevazione della Customer Satisfaction della stessa, a differenza del passato interamente affidata ad una entità esterna;*
- *vengono inseriti due nuovi indicatori di significativo rilievo, uno inerente l'incremento della base dei clienti ICE, per servizi a pagamento e gratuiti, l'altro relativo all'attività di "generazione di lead" nel campo delle azioni di promozione e sviluppo degli investimenti esteri in Italia;*
- *nell'ambito degli indicatori correlati all'obiettivo strategico dell'efficientamento interno, viene rafforzata l'attenzione, sulla base di misurabilità oggettiva, all'attuazione dei piani di digitalizzazione, di adeguamento alle nuove normative di Qualità, di prevenzione della corruzione e della trasparenza.*

Il processo di redazione del Piano della Performance ha coinvolto tutta la struttura e consente di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che l'ICE-Agenzia riveste per accrescere la competitività del Paese. Tale Piano mira ad una ancor più forte responsabilizzazione del management e di tutto il personale, in modo da operare congiuntamente per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, nella piena convinzione che l'ICE-Agenzia sia pronta per tutte le sfide che è chiamata ad affrontare.

SINTESI DELLE INFORMAZIONI

Chi siamo

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA, *Italian Trade Agency*) - è l'agenzia governativa incaricata di assistere le imprese italiane nei processi di internazionalizzazione, di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo e di attrarre investimenti esteri.

Attraverso le sedi di Roma, Milano e una rete di 78 unità operative all'estero, offre servizi di sostegno alle imprese (promozionali, informativi, di assistenza e consulenza, di formazione) e contribuisce ad attrarre gli investimenti esteri.

L'Agenzia è stata istituita dalla Legge 214/2011 dopo la soppressione, nel luglio dello stesso anno, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'ente nazionale di promozione del commercio estero istituito nel 1926. E' dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. Soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), l'Agenzia opera nei vari paesi nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e sotto il coordinamento funzionale dei capi missione. Nel 2014 l'ICE ha esteso le proprie competenze alla funzione di attrazione degli investimenti esteri con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164.

Cosa facciamo

La missione dell'ICE-Agenzia è quella di promuovere il *made in Italy* nel mondo aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati esteri e favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, in stretto raccordo con gli altri *stakeholder* preposti all'internazionalizzazione del Sistema Italia.

L'Agenzia offre servizi per valorizzare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali e per attrarre gli IDE, facilitando i contatti tra operatori nazionali ed esteri. A tal fine:

- offre un'ampia gamma di servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere il radicamento delle imprese e le vendite di beni e servizi nei mercati esteri;
- supporta le imprese italiane per effettuare investimenti diretti all'estero o per avviare accordi di collaborazione commerciale o produttiva;
- promuove gli scambi e gli accordi di cooperazione, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione;
- facilita l'attrazione degli investimenti in Italia, di concerto con gli altri enti preposti a questa funzione;
- contribuisce ad accrescere le competenze manageriali delle imprese, necessarie ad operare sui mercati internazionali;

- opera, in generale, per migliorare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi e promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo, anche attraverso missioni imprenditoriali.

Come operiamo

L'Agenzia opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti da una "Cabina di Regia", co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico, che raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione, al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno ed assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.

Oltre a fornire **servizi di informazione e assistenza**, l'ICE-Agenzia promuove i prodotti e le imprese sui mercati esteri, gestendo i fondi a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico (**Piano annuale delle attività, Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e per l'attrazione degli investimenti, Piano Export Sud**) o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende).

Per raggiungere gli scopi istituzionali, l'ICE stipula **accordi con enti pubblici e privati** e opera con le regioni e le province autonome attraverso convenzioni operative, volte a programmare e realizzare attività coordinate. Nell'ambito di questi accordi sono finanziate anche numerose attività di formazione nel campo dell'internazionalizzazione, rivolte sia ai giovani che alle imprese.

L'Agenzia intende proseguire a **innovare l'offerta di servizi** e ad ampliare il proprio bacino di utenza, in collaborazione con gli altri organismi preposti al sostegno dell'internazionalizzazione. Peraltro, dal 2012 l'ente fornisce specifica assistenza alle *start-up* innovative, individuando le manifestazioni internazionali di maggiore interesse e favorendo incontri con potenziali investitori (art. 30 del DL 179/2012, Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese).

Le azioni svolte nel quadro della funzione di **attrazione degli investimenti in Italia** sono rivolte alla promozione delle opportunità di investimento offerte dall'Italia e all'attività di *lead generation*, allo sviluppo di forme di partenariato tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività di attrazione investimenti e al supporto degli investitori esteri.

In generale, nel 2018 sarà rafforzata l'attività di **comunicazione verso l'esterno**, grazie alla revisione del sito istituzionale, all'attivazione di canali di social media e alla diffusione di campagne volte a promuovere l'immagine del *made in Italy*.

Con l'obiettivo di rendere le varie azioni dell'ICE più efficaci e rispondenti alle esigenze del sistema Italia, nel 2018 si intende adeguare il **sistema di gestione della qualità alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015**. Particolare attenzione verrà poi data alla funzione di **pianificazione strategica e al controllo di gestione dell'ente**, monitorando costantemente i risultati conseguiti, in funzione delle risorse assegnate. Per migliorare l'operatività dell'ente proseguiranno gli investimenti nei sistemi informatici, con particolare attenzione alla gestione delle basi dati

riguardanti l'utenza e alla dematerializzazione e semplificazione delle procedure.

L'Agenzia prevede di continuare ad accrescere la propria capacità di erogare servizi di sostegno alle imprese, nel tentativo di garantire un livello assimilabile a quello di cui possono godere le aziende dei principali *competitor* europei, nonostante una situazione di significativa carenza di risorse – specialmente umane (**grafico 1**, paragrafo Analisi del contesto esterno). Vi contribuisce il fatto che **le allocazioni da destinare alla copertura dei costi della struttura e delle risorse umane vedono ormai da anni una progressiva contrazione**, pur in presenza di un forte incremento delle risorse finanziarie da investire nell'attività di promozione del Made in Italy.

Servizi di promozione

L'attività core dell'ICE-Agenzia è costituita dall'organizzazione di azioni promozionali a supporto delle imprese. Questa può contare su un contributo pubblico a valere sul bilancio dello Stato, divenuto negli anni più recenti molto consistente grazie sia alla nascita di nuovi programmi di promozione che alle assegnazioni aggiuntive destinate al finanziamento del **"Piano straordinario per la promozione del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti"**², varato dal Mise per il triennio 2015-17 per supportare il rilancio del made in Italy. All'assegnazione pubblica si aggiunge, per alcune tipologie di intervento, il cofinanziamento delle aziende private a titolo di compartecipazione ai costi.

La programmazione dell'attività promozionale dell'ICE-Agenzia per il 2018, in linea con le recenti indicazioni della Cabina di regia per l'Italia internazionale in materia di promozione e di internazionalizzazione, fornite in occasione della VI riunione del 17 ottobre 2017, prevede di dare continuità all'azione promozionale intrapresa nell'ultimo triennio con gli interventi straordinari del *Piano straordinario 2015-17*. Alla luce dei risultati raggiunti verrebbero infatti assegnate all'ente ulteriori risorse per la prosecuzione delle attuali linee di intervento: sulla base del disegno di legge di bilancio la nuova assegnazione straordinaria, pari a 130 milioni di euro andrebbe ad aggiungersi ai fondi destinati al tradizionale **Piano promozionale annuale ICE-Mise** (20 milioni di euro) e al finanziamento dei progetti facenti capo alle **campagne straordinarie per la promozione del made in Italy**³ (11,1 milioni).

Complessivamente l'attività seguirà le seguenti linee di intervento :

- mantenimento di eventi consolidati, in particolare partecipazione ad eventi fieristici all'estero, a valere sul piano ordinario 2018;
- proseguimento del programma di potenziamento delle fiere italiane di valenza internazionale, avviato nel 2016 e consolidato nel 2017;
- focus sulla "digitalizzazione" quale strumento di promozione strategica, trasversale tra i settori, e sulle campagne con la GDO in mercati selezionati, quali USA, Canada, Cina, Europa, Corea del Sud, Australia;

² Legge 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, c.d. "Sblocca Italia".

³ Linea di intervento avviata a partire dal 2004 con la Legge 350/2003.

- proseguimento del Piano speciale USA ed avvio dei Piani speciali Cina, Russia e Canada;
- individuazione, come Mercati focus, delle seguenti macro-aree: Maturi Europa, Giappone, Asia e Oceania, Centro e Sud America, Asia Centrale e Golfo, Africa, Oceania, in aggiunta a quelli dell'area mediterranea
- rafforzamento degli strumenti e delle competenze indispensabili alle PMI per affrontare la competizione sui mercati internazionali, attraverso il potenziamento degli interventi di formazione, con particolare attenzione alla formazione di e-manager ed alla rimodulazione del format del road show "Italia per le imprese"
- consolidamento dell'attività volta all'Attrazione degli Investimenti esteri.

Il Piano promozionale annuale è predisposto tenendo conto delle proposte formulate dalla rete estera dell'ICE, congiuntamente alle ambasciate, e scaturisce dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo. Gli interventi in programma per il 2018 riguarderanno prevalentemente le partecipazioni a manifestazioni espositive internazionali, che costituiranno la principale modalità di intervento cui si aggiungeranno giornate tecnologiche e seminari, missioni di operatori esteri in Italia, corsi di formazione, azioni di comunicazione e saranno rivolti prioritariamente al continente asiatico, con Giappone, Cina ed Emirati Arabi Uniti principali mercati di riferimento, all'Europa, in particolare a Germania e Francia e agli Stati Uniti.

Sul piano settoriale, le azioni riguarderanno prevalentemente il comparto Tecnologia Industriale, Energia e Ambiente, con focus sui settori ad alta tecnologia; rilevante anche lo stanziamento rivolto al Sistema Moda e al comparto Agroalimentare.

Per la realizzazione delle attività del Piano, al budget pubblico assegnato per il 2018 - 20 milioni di euro - si aggiunge il contributo privato delle aziende partecipanti alle attività in programma, stimato in 7.808.000 euro, corrispondenti ad una quota di contribuzione ai costi complessivi del 28%. Il livello di contribuzione varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato obiettivo e delle modalità di intervento.

Le misure del **Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia** ed i progetti delle **campagne straordinarie a sostegno del Made in Italy** per il 2018 riguarderanno, in particolare, le azioni con la Grande Distribuzione Organizzata in paesi vari, tra cui USA, Cina ed Europa, le azioni per la diffusione dell'utilizzo delle piattaforme di e-commerce da parte delle PMI italiane, nonché le campagne di comunicazione settoriali e trasversali, unitamente alle "missioni di sistema", principalmente G2G.

Un posto a parte nell'azione promozionale di ICE-Agenzia occupa il nuovo **Piano Export Sud II**, avviato alla fine del 2017 e articolato in quattro piani operative annuali, che si avvale di una dotazione finanziaria complessiva di 50 milioni di euro, a valere sulle risorse del Programma Operativo Nazionale Imprese e Competitività 2014-2020. Gli interventi, che si articoleranno in quattro piani operativi annuali, sono destinati all'attuazione di iniziative di formazione e di promozione a favore delle PMI localizzate nelle "Regioni meno sviluppate" (Calabria, Campania,

Puglia, Basilicata, Sicilia) e nelle "Regioni in transizione" (Abruzzo, Molise, Sardegna), in continuità con il precedente Piano Export Sud per le Regioni della Convergenza affidato all'ICE-Agenzia dalla Direzione Generale Incentivi alle Imprese del Ministero dello Sviluppo Economico. Il nuovo Piano Export Sud persegue due finalità: trasformare le aziende potenzialmente esportatrici in esportatori abituali e incrementare la quota export ascrivibile alle Regioni del Mezzogiorno sul totale nazionale.

A questi programmi "istituzionali", a prevalente finanziamento pubblico, si affiancano altre iniziative a carattere promozionale finanziate interamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.) e commesse di carattere privatistico, assegnate all'ICE da enti e istituzioni, sia pubblici che privati (Ministeri, Regioni ecc.).

In base alla tipologie di interventi programmati si prevede di coinvolgere nel corso dell'anno circa 18.000 operatori italiani e 15.000 operatori esteri.

Servizi di informazione e assistenza

Come altre Trade Promotion Organisations, l'ICE offre alle imprese un'ampia gamma di **servizi di informazione, assistenza e consulenza, a titolo gratuito e a pagamento**. Questi comprendono sia informazioni di primo orientamento, sia un sostegno specifico alle strategie di penetrazione e di consolidamento delle imprese sui mercati internazionali (analisi di mercato, informazioni statistiche, ricerca partner/clienti, piani di marketing personalizzati).

L'Agenzia intende operare per **fidelizzare la clientela** e allo stesso tempo per **acquisire nuovi clienti e ampliare la propria base di riferimento**, anche al fine di incrementare i ricavi provenienti dalla vendita di servizi. Va in questo senso la recente adozione di un **nuovo catalogo dei servizi**, rivisto nella sua modalità di approccio alla clientela: una maggiore proattività ed integrazione nell'offerta dei servizi di consulenza, formazione, ricerca investitori esteri, tale da facilitare l'accesso al mercato e promuovere il consolidamento dei propri clienti.

Nel 2018 sono previste varie attività per **sensibilizzare le imprese circa l'offerta di servizi ICE**, anche tramite canali multimediali integrati nel **nuovo portale dell'ICE-Agenzia**. Articolato in tre percorsi, il percorso italiano (destinato alle aziende italiane), il percorso internazionale (destinato agli operatori esteri) e il percorso per i servizi di attrazione investimenti (destinato alle aziende estere interessate ad investire in Italia), il sito rappresenta uno snodo importante per l'attività di informazione e di comunicazione.

Il portale ha l'obiettivo di veicolare i servizi informativi e di assistenza e, al contempo, di consentire all'ICE di potenziare l'acquisizione di informazioni sulle aziende utenti e incrementare l'interazione con le imprese. Nel 2018 sono previsti interventi sugli strumenti che risentono di tecnologie o funzionalità datate e/o che permettano un approccio marketing più attivo, necessario per consentire una migliore diffusione dei servizi e fornire alle aziende strumenti sempre più adeguati alla promozione del Made in Italy, tra cui:

- la revisione della Made in Italy Business Directory (MIBD), per adeguarla al nuovo portale;

- la realizzazione di un servizio che permetta di fornire maggiore visibilità alle aziende italiane con vetrina nella MIBD, interessate a detto servizio;
- un nuovo servizio di monitoraggio dei dati di accesso alle vetrine (da parte degli operatori esteri) da offrire alle imprese italiane.

L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) continuerà ad operare presso la sede centrale, presidiando un numero telefonico (numero verde 800989800) e un indirizzo di posta elettronica dedicato (urp@ice.it). Nel 2017 i contatti sono stati circa 2000, tra aziende, enti o studenti, e di questi circa 1000 sono confluiti nella Banca Dati Operatori Italiani, grazie a un modulo Crm per la gestione dell'URP.

Tra le azioni di marketing, insieme al MISE e al MAECI proseguirà per il quinto anno il progetto **Road Show per l'Internazionalizzazione**, rivolto in particolare alle micro-imprese e alle PMI non ancora presenti sui mercati esteri, o che esportano in maniera saltuaria. Si tratta di un intervento che prevede un'azione congiunta dei vari attori - pubblici e privati - del "Sistema Italia", impegnati nel supporto all'internazionalizzazione. Oltre all'Agenzia, vi partecipano SACE, SIMEST, Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia, Alleanze delle Cooperative Italiane e altri partner territoriali.

Nel quadriennio 2014-2017 sono state organizzate 53 tappe⁴ a cui hanno partecipato oltre 7.500 imprese; sono stati realizzati circa 12.000 incontri con le aziende, di cui 1.900 con l'ICE. Nel 2016-17 la copertura mediatica è stata di oltre 1.400 tra articoli ed interviste radio, servizi tv, approfondimenti, redazionali. Nei 4 anni di progetto, il tasso di fidelizzazione delle imprese incontrate è stato di oltre il 50% raggiungendo, nel corso del 2017, il 63%. Peraltro, tale attività ha contribuito a generare, nei primi 10 mesi del 2017, un fatturato che ammonta a circa 530.000 euro.

Il progetto proseguirà nel 2018 con la realizzazione di **8 tappe di tipo "smart"**, incentrate principalmente sugli incontri con le aziende; viene inoltre confermata l'organizzazione di un **tavolo sull'e-commerce** per orientare le PMI sulle attività ICE in tale ambito.

Servizi di formazione

La formazione ha un ruolo molto rilevante tra i servizi di supporto alle imprese italiane: sono infatti molte le PMI che intendono affrontare i mercati esteri e che hanno la necessità di essere preparate adeguatamente.

L'attività formativa dell'ICE-Agenzia è prevista nel Piano annuale di attività, nel programma straordinario per il Made in Italy, nel Piano Export Sud e da alcune commesse privatistiche, oltre a far parte dell'offerta di servizi a pagamento offerti dall'ICE.

Con riguardo alle **attività formative in programma per il 2018**, l'ICE-Agenzia si pone un duplice obiettivo: in primo luogo, considerate le indicazioni governative, l'attività mirerà a coinvolgere un numero significativo di **aziende potenzialmente esportatrici** per avviare una

⁴ Dieci tappe sono state realizzate nel 2017, coinvolgendo circa 1.200 imprese.

loro presenza su mercati target. Destinatarie degli interventi di formazione sono aziende non esportatrici che devono impostare il proprio approccio all'estero attraverso un determinato percorso di apprendimento, integrato da sessioni tecnico-operative utili per avviare potenziali attività di business nel breve-medio periodo. In secondo luogo, si intende **favorire la stabilizzazione e il radicamento delle imprese** sui mercati di riferimento, attraverso servizi mirati all'accompagnamento di aziende strutturate, o che abbiano già usufruito di servizi formativi ICE. In quest'ultimo caso, si persegue il miglioramento delle performance delle PMI nel breve periodo.

I servizi formativi rivolti alle aziende terranno conto delle iniziative progettate nell'anno precedente, e saranno realizzate nel corso del 2018 sul territorio nazionale in modo capillare. La programmazione si concentrerà maggiormente su alcune attività complesse e ad alto valore aggiunto, come ad esempio il **progetto "UPGRADING"** - evoluzione del prodotto ICE Export Lab - rivolto ad aziende strutturate su mercati complessi e ad alto potenziale.

Le azioni formative sul Digitale saranno avviate grazie al progetto **Digital Export Academy** e inoltre saranno erogati nuovi prodotti formativi, come ad esempio il Master dedicato alla filiera dell'agroalimentare con l'Università di Messina. L'attività legata alla formazione internazionale coinvolgerà nuovi mercati complessi come l'Iran e mercati target ad alto potenziale e con limitate barriere di penetrazione, come la Polonia.

Per quanto riguarda la **formazione rivolta ai giovani neolaureati**, nel 2018 inizieranno il Master COR.CE "Fausto De Franceschi", la seconda edizione del Master in collaborazione con l'Università di Tor Vergata e il secondo anno di collaborazione con l'Università della Cattolica con i Master CEIDIM e MIMM. In ultimo, al fine di valorizzare l'ingente ampliamento delle attività formative, l'ICE prevede di intensificare le attività di comunicazione, attraverso campagne di stampa, radio e social network.

Attività volte a stipulare accordi e convenzioni

L'attività dell'Agenzia risponde all'esigenza di rafforzare il sistema di relazioni interne ed esterne al nostro paese, di creare sinergie nella collaborazione con partner rappresentativi delle diverse realtà (istituzionali, territoriali, associative). L'obiettivo è quello di consolidare rapporti e di favorire accordi di natura commerciale, di **ampliare il portafoglio clienti e potenziare l'offerta di servizi tramite accordi** con partner portatori di interessi collettivi, territoriali e di categoria, con istituti di credito, con enti fieristici italiani ed esteri e con altri soggetti, per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

A seguito del processo di sistematizzazione degli accordi e convenzioni, avvenuto nel corso della seconda metà del 2016, sono state attivate **tre tipologie di accordi**: accordi quadro istituzionali (AQI), accordi quadro operativi di collaborazione (AQO), accordi operativi di fornitura servizi (AOS); contestualmente, sono state riformulate le linee guida degli AOS, ridefinendone anche i criteri di rinnovo e la scontistica, con la **finalità di incrementare i servizi erogati ed il fatturato da corrispettivi**.

Nel corso del 2017 sono stati sottoscritti 24 accordi (di cui 22 con organizzatori fieristici per la rappresentanza di fiere e due con enti

aggregatori di imprese) mentre a breve sono previsti i rinnovi degli accordi con RAI, AEFI, Cesena Fiera, Confindustria Venezia.

Nel 2018 si prevede di intensificare anche le **relazioni con le altre TPO europee ed extraeuropee**: per quanto riguarda i mercati europei e quelli con livello di sviluppo pari a quello italiano, si procederà all'individuazione di azioni e progetti da portare avanti in comune; inoltre i servizi erogati saranno oggetto di confronto per un continuo aggiornamento e potenziamento partendo dalle reciproche esperienze. Per quanto riguarda i mercati in fase di crescita, destinatari di attenzione da parte delle imprese italiane, sarà posto l'accento sullo sviluppo dei sistemi di assistenza alle imprese mirata alla crescita del Capacity Building e alle possibili interazioni con i piani di intervento delle altre TPO a favore delle imprese. Inoltre, il rapporto con queste TPO sarà oggetto di particolare attenzione da parte degli Uffici ICE locali al fine di intercettare le opportunità offerte dai mercati a beneficio delle imprese italiane.

Servizi di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri

Il tema dell'attrazione degli investimenti esteri in Italia ha acquisito negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale nella politica italiana. Il Decreto Legge 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia", ha previsto l'adozione di un "Piano per la Promozione Straordinaria del *Made In Italy* e l'Attrazione degli investimenti in Italia" con l'individuazione di soggetti ed Enti preposti a tale compito. **Un ruolo centrale è stato dato all'Agenzia ICE.**

In questo contesto, è stato creato un **Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri**, con l'obiettivo di promuovere in sinergia le opportunità d'investimento ed il rafforzamento della presenza delle imprese estere sul territorio. Il Comitato - che include rappresentanti del MAECI, dell'Economia e delle Finanze, della Semplificazione e della Conferenza Permanente tra Stato, Regioni e Province Autonome - sta seguendo diversi progetti d'investimento, rivelandosi uno strumento utile a creare un dialogo efficace tra l'investitore e le diverse Amministrazioni, ricercando di volta in volta le soluzioni che meglio possano combinare l'interesse pubblico con le esigenze manifestate dall'azienda estera.

La nuova realtà che si è definita sul tema dell'attrazione degli investimenti ha creato i presupposti per la costituzione di un dipartimento all'interno dell'Agenzia in grado di realizzare tutte le **attività che favoriscano l'incremento di investimenti esteri in Italia**: attività di promozione coordinata, realizzazione di guide per l'investitore e di note settoriali, formazione degli attori coinvolti nel processo di attrazione investimenti, supporto alle esigenze degli investitori⁵.

⁵ L'Ice-Agenzia svolge attività per favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia sin da quando tale competenza fu a essa assegnata dalla legge 68 del 1997. Da allora, l'Ice ha promosso gli investimenti stranieri in Italia in collaborazione con diversi attori nazionali e locali, finché nel 2013, la riorganizzazione di Ice-Agenzia ha previsto un Ufficio di Supporto specificamente dedicato alla promozione degli investimenti esteri in Italia. Da novembre 2015, il nuovo disegno organizzativo dell'Ice-Agenzia ha articolato l'Ufficio nelle seguenti linee di attività: Coordinamento, Promozione, Partenariato e analisi e Supporto operativo (si veda l'edizione 2015-2016 del *Rapporto* per ulteriori informazioni).

Asset strategico del nuovo impianto è la costituzione di nove Desk AIE nelle principali piazze finanziarie e commerciali per intercettare operatori esteri, mappare le esigenze e fornire supporto durante tutto il ciclo dell'investimento. Dopo l'apertura del primo Desk a Istanbul (ottobre 2015) tra il 2016 ed il 2017 sono stati attivati i Desk, di Londra, New York Singapore, Tokyo, Dubai, San Francisco, Pechino e Hong Kong.

La tematica dell'attrazione degli investimenti ha di recente assunto un ruolo di primo piano anche nell'ambito delle politiche pubbliche integrate delle Regioni e delle Province autonome, grazie alla spinta data dal Comitato Investimenti (che vede la rappresentanza delle Regioni) ed al nuovo ruolo di ICE-Agenzia: con il coordinamento della Conferenza delle Regioni, si è iniziato ad affrontare il tema dell'attrazione investimenti con un approccio maggiormente integrato, già sperimentato in occasione degli eventi fieristici all'estero per il mercato immobiliare. Questo ha alimentato alcune specifiche attività:

- attivazione di una **task force permanente**, coordinata dalla Conferenza delle Regioni, finalizzata ad elaborare proposte e contenuti per il Comitato di coordinamento;
- avvio di un percorso di condivisione delle migliori esperienze e metodologie in tema di attrazione, volto ad elaborare un **modello di governance** per tutto il territorio nazionale;
- stipula di protocolli tra Ministero dello Sviluppo economico, ICE, Regioni e Province autonome;
- partecipazione delle Regioni ad un **percorso formativo** organizzato dall'ICE-Agenzia;
- stesura di un primo **Programma multiregionale** per l'attrazione degli investimenti esteri.

Per il triennio 2018-2020 si prevede lo **sviluppo di nuove azioni condivise tra Regioni e ICE**, quali ad esempio la creazione e condivisione degli strumenti di comunicazione diretti ai potenziali investitori (guide, dossier e teaser), l'implementazione di azioni di attrazione investimenti in occasione di eventi internazionali a carattere settoriale, la realizzazione di un primo summit di rilevanza internazionale.

Più di recente, **con l'Accordo tra ICE- Agenzia e Invitalia sono state poste le basi per la creazione di un Gruppo di Lavoro** volto a rafforzare la costruzione dell'offerta per gli investitori e coordinare le rispettive attività di assistenza, al fine di accrescere la capacità di attrarre investimenti esteri in Italia. Obiettivo per il 2018 è l'implementazione operativa del Gruppo di Lavoro integrato con Invitalia.

Identità

L'ICE-Agenzia "in cifre"

L'ICE-Agenzia ha la sua sede principale a Roma e un ufficio a Milano. La rete estera è formata da 64 uffici e 14 punti di corrispondenza.

Principali dati dell'Agenzia ICE (2017)	N.
Personale	
Dipendenti di ruolo	448
<i>di cui dirigenti:</i>	36
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2017):	
<i>fondi istituzionali, Full Time Equivalent:</i>	395,8
<i>fondi promozionali, Full Time Equivalent:</i>	103,9
Risorse (milioni di euro, previsione 2018) ¹	
Risorse per il funzionamento dell'ICE ²	74,6
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale ³	134,7
<i>di cui: cofinanziamento delle imprese⁴</i>	11
Indicatori di output dei servizi	
Clienti/partecipanti italiani ed esteri da coinvolgere in iniziative promozionali (2018)	33.000
Clienti registrati al sito istituzionale ICE	115.951
Clienti registrati nella banca dati <i>Italtrade</i>	57.453
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	5.409
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani e stranieri	194.280
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane ed operatori internazionali	2192

- (1) Fonte: Budget economico 2018; gli importi risultano lievemente ridimensionati dalla Legge di bilancio approvata successivamente, pertanto saranno oggetto di modifica nel primo provvedimento di variazione (dettagli cfr. paragrafo "Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia e stima per il prossimo triennio", pag. 29).
- (2) Stanziamento previsto per il 2018 nella tabella C della legge di bilancio 2017, integrato con le somme di cui al D.M. 4 agosto 2017 in relazione alle assunzioni di personale a tempo indeterminate. La legge di bilancio 2018 ha sostanzialmente confermato tale importo
- (3) Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, altri progetti commissionati dal MISE e da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese.
- (4) Include il contributo finanziario privato alle attività finanziate dal MISE (Piano annuale, Programma straordinario per la promozione del made in Italy, campagne straordinarie per la promozione del made in Italy, Piano export sud) e le attività commissionate esclusivamente da privati (commesse N, P, H).

Mandato istituzionale e Missione

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo⁶.

La missione dell'Agenzia è di:

“Promuovere il Made in Italy nel mondo aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati esteri e favorire l’attrazione degli investimenti esteri in Italia, in stretto raccordo con gli altri stakeholder preposti all’internazionalizzazione del Sistema Italia.”

⁶ Art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214.

ANALISI DEL CONTESTO

Analisi del contesto esterno

Le previsioni per il 2018 confermano il **rafforzamento della ripresa economica** osservata nella prima metà del 2017. Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Fondo monetario internazionale⁷ la crescita del prodotto mondiale dovrebbe infatti attestarsi al 3,7 per cento, livello lievemente superiore rispetto alla crescita attesa per il 2017 (3,6 per cento) e in ulteriore aumento rispetto al 2016 (3,2 per cento).

Tale andamento positivo, confermato anche dalla revisione al rialzo delle proiezioni di aprile (+0,1 per cento), è determinato dal **rafforzamento della ripresa in molte aree avanzate**, come l'Europa, il Giappone e il Canada e dalla **forte crescita attesa nei paesi emergenti**, in particolare asiatici ed europei, che ha controbilanciato le revisioni al ribasso per il Regno Unito e gli Stati Uniti. Tuttavia, persiste un notevole grado di incertezza nello scenario globale, soprattutto rispetto alle previsioni di medio periodo, in quanto la ripresa non appare ancora consolidata: la crescita rimane infatti debole in molti paesi e il livello dei salari e l'inflazione rimangono ancora bassi in molti paesi avanzati. A ciò si aggiungono gli effetti dell'andamento dei prezzi delle materie prime, cui molti paesi emergenti sono soggetti, il persistere di restrizioni nelle condizioni finanziarie globali, la diffusione di politiche populiste e di stampo protezionistico, le tensioni geopolitiche e i dissidi politici interni agli stati, unitamente alla debolezza dei governi e alla diffusione della corruzione, le problematiche ambientali e della sicurezza, che potrebbero pregiudicare una crescita duratura.

Sebbene i segnali di ripresa appaiano diffusi, anche per il 2018 **rimane ampia la divergenza nella crescita delle diverse aree economiche**: per i paesi avanzati l'incremento del PIL è previsto pari al 2 per cento, in linea con la precedente previsione di aprile, mentre per le economie emergenti e in via di sviluppo il Fondo ha stimato una crescita del 4,9 per cento, contro il 4,6 del 2017, in lieve rialzo rispetto alle previsioni di aprile. **Le divergenze nella crescita economica risultano ancora più evidenti guardando ai singoli paesi**. Fra le economie avanzate, gli Stati Uniti manterranno anche nel 2018 un ritmo di crescita elevato e superiore alla media dei paesi avanzati (2,3 per cento), sebbene le stime siano state riviste al ribasso (-0,2 punti percentuali) per effetto di un ridimensionamento degli interventi di politica fiscale attesi nella previsione di aprile. Per contro il Giappone rimarrà ancorato ad una variazione molto contenuta (+0,6 per cento), in aumento rispetto alla stima di aprile ma in linea con la sostanziale immobilità prevista per quest'anno.

Per quanto riguarda i paesi dell'area dell'euro, per il 2018 è attesa una crescita più contenuta (1,9 per cento) rispetto al 2017 (2,1 per cento), sebbene rivista al rialzo rispetto alle previsioni di aprile. Le previsioni vanno dal 2,5 per cento della Spagna, all'1,8 di Germania e Francia e all'1,5 per cento del Regno Unito, l'unico per il quale le prospettive di crescita non appaiano in miglioramento, a causa della debole dinamica dei

⁷ FMI, *World Economic Outlook*, ottobre 2017.

consumi privati determinata dal deprezzamento della sterlina. Nel medio periodo le previsioni di crescita risentono di un elevato grado di incertezza legato alle nuove relazioni economiche con l'UE post-Brexit. **Riguardo all'Italia, il FMI ha migliorato le previsioni per il 2018 di 0,3 punti percentuali, portandole all'1,1 per cento**, stimando tuttavia un tasso di crescita inferiore a quello prospettato per l'anno in corso (1,5 per cento).

Seppure in un quadro complessivo di forte crescita attesa per il 2018 (4,9 per cento, contro il 4,3 del 2016 ed il 4,6 del 2017), le proiezioni sull'andamento del PIL dei paesi emergenti continuano ad apparire molto differenziate, in particolare se si confrontano i paesi asiatici, che crescono generalmente a tassi più elevati, con molti paesi dell'America centro-meridionale, dell'Africa sub-sahariana e del Medio Oriente, per i quali si prevede una crescita inferiore alla media. Con riguardo alla Cina si stima anche per il 2018 un tasso di crescita sostenuto e ampiamente superiore alla media (6,6 per cento), sebbene in calo di 0,3 punti percentuali rispetto al dato del 2017; è invece prevista un ulteriore rafforzamento nella dinamica dell'economia indiana, che si salirebbe al 7,4 per cento (contro il 6,7 per l'anno in corso). Per la Russia si conferma la ripresa in atto già nel corso del 2017: nel 2018 è previsto un incremento del PIL dell'1,6 per cento, stima rivista al rialzo rispetto all'outlook di aprile. Anche per il Brasile sembra confermata la conclusione della fase recessiva sperimentata fino al 2016, si stima infatti un rafforzamento della crescita rispetto al dato contenuto del 2017, che dovrebbe attestarsi all'1,5 per cento.

Considerando l'andamento degli scambi di beni e servizi, per il 2018 il FMI ha rivisto leggermente al rialzo le proprie stime, confermando **il ritorno ad un tasso di crescita del commercio mondiale più sostenuto rispetto al 2016 e superiore – sia pur lievemente – a quello del prodotto mondiale (+4 contro 3,7 per cento)**; permane tuttavia un differenziale di crescita decisamente più contenuto rispetto agli anni precedenti, quando gli scambi si espandevano ad un ritmo che era circa il doppio di quello del PIL.

Dal lato della domanda di beni e servizi, nel 2018 il volume delle **importazioni dei paesi avanzati dovrebbe crescere del 3,8 per cento**,⁸ in primo luogo grazie al contributo dell'area dell'euro, per la quale il FMI stima una crescita media del 4,2 per cento, trainata in particolare dalla Germania (4,7 per cento) e dalla Spagna (4,2). Sostenuta anche la crescita dell'import dagli USA, prevista al 4 per cento. Tra gli altri paesi europei è atteso invece un forte rallentamento per il Regno Unito, la cui dinamica degli acquisti dall'estero non dovrebbe superare lo 0,7 per cento. Decisamente più elevata ed in crescita rispetto al 2017 la **dinamica delle importazioni nei paesi emergenti (+4,9 per cento)**; tra le principali economie si segnala in particolare il forte dinamismo dell'India (+8,6 per cento); su livelli più contenuti si attesterebbe invece la crescita dell'import cinese (4,3 per cento), in ridimensionamento rispetto al tasso stimato per l'anno in corso. Sembra consolidarsi inoltre la ripresa delle importazioni della Russia e del Brasile, rispettivamente con tassi attesi del 4,1 e del 4 per cento.

⁸ FMI, *World Economic Outlook* database, ottobre 2017.

In questo contesto, l'ICE – in quanto agenzia governativa preposta a sostenere le imprese italiane, soprattutto di dimensioni piccole e medie – si propone di favorire con le sue azioni i processi di internazionalizzazione, in particolare sui mercati più dinamici e in quelli complessi o geograficamente lontani. Difatti **i costi per l'internazionalizzazione rappresentano un vincolo specialmente per le PMI**, dal momento che l'importanza delle barriere all'entrata sui mercati esteri risulta inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa. Come noto, andare oltre i confini nazionali del mercato comporta il superamento di molte barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, regime doganale, standard tecnici e altro), con costi e strumenti che spesso sono fuori portata della singola impresa, ancora di più in caso di investimenti in strutture per essere presenti sui mercati esteri.

Oltre il 90 per cento degli esportatori italiani – in tutto circa 216.100 – è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve poco meno del 25 per cento delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, le imprese con più di 250 addetti, che rappresentano l'uno per cento del totale, realizzano il 46 per cento delle esportazioni italiane. Tra queste due classi si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 30 per cento circa.

Il consolidamento dei processi di internazionalizzazione resta un'importante sfida per il futuro delle imprese italiane in quanto – rispetto ai principali paesi UE – un numero elevato di esportatori realizza un valore relativamente basso di esportazioni.

La domanda estera continua a rappresentare per molte imprese un importante fattore di crescita, per cui resta elevata la richiesta di un sostegno sui mercati esteri, soprattutto in quelli più distanti e problematici, che molte realtà anche di dimensioni minori stanno affrontando per la prima volta.

L'importanza del sostegno pubblico ai processi di internazionalizzazione è stata ribadita nel corso dell'ultima riunione della **Cabina di regia per l'Italia internazionale** (17 ottobre 2017). In tale ambito è stato sottolineato come l'ICE abbia assunto un **ruolo centrale nella promozione del Made in Italy** all'estero e l'intento di dare continuità alla strategia di supporto, avviata con gli interventi del Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri 2015-17, destinando all'ente nuove risorse promozionali per il triennio 2018-20, in modo da rendere strutturale l'intervento. Considerata la necessità di accrescere la capacità del paese di attrarre investimenti esteri, è stata inoltre potenziata e sistematizzata la funzione svolta dall'ICE e rafforzata la collaborazione con Invitalia, mediante una specifica convenzione operativa.

Oltre all'impegno di rafforzare il finanziamento degli interventi, in Cabina di regia è stata anche condivisa l'opportunità di un adeguamento della **dotazione organica dell'ente, sostanzialmente inferiore a quella di molte altre Trade Promotion Organisations**. Va infatti ricordato che la legge istitutiva dell'Agenzia ha posto un limite massimo (di 450 unità), per quanto il posizionamento dell'ICE in termini di risorse umane e

finanziarie appaia ancora inferiore a quello degli enti di paesi concorrenti (come evidenziato dal **grafico 1**).

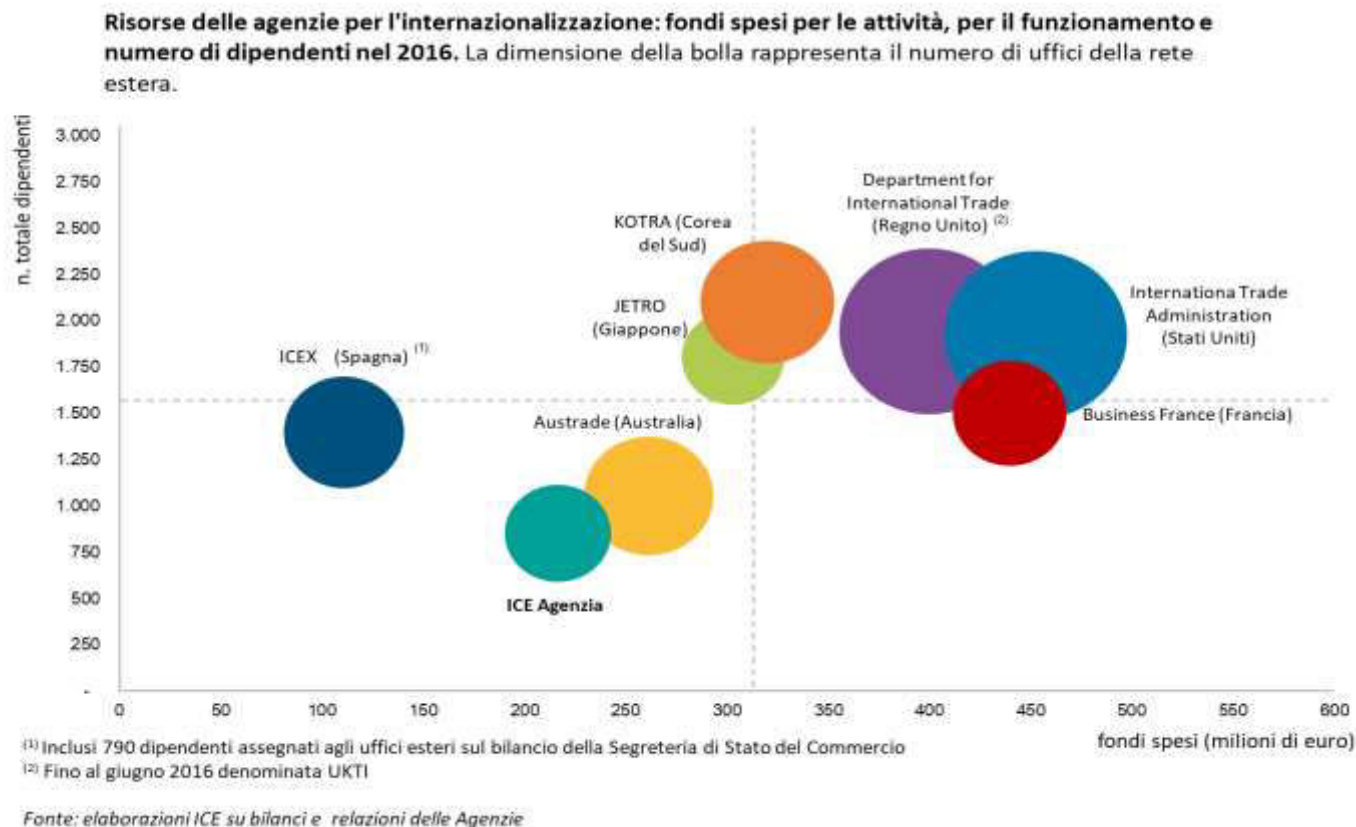


Grafico 1

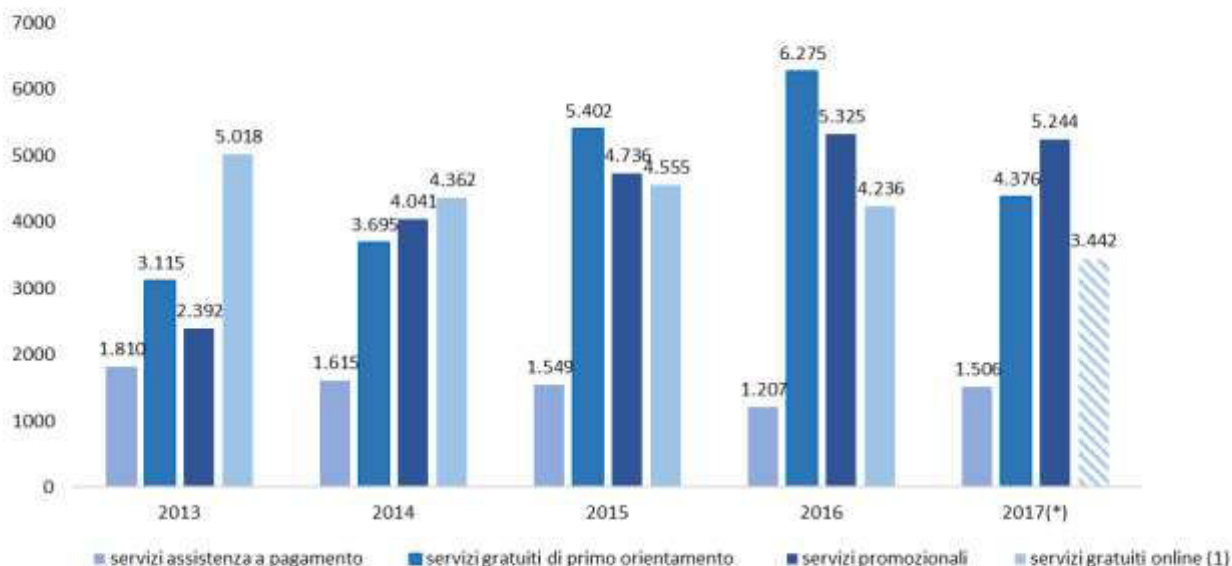
Esigenze degli stakeholder dell’Agenzia ICE e soddisfazione espressa sui servizi

Per individuare i propri obiettivi l’ICE-Agenzia coinvolge i destinatari dei propri servizi attraverso un processo di dialogo e di ascolto, che riguarda sia le imprese che i soggetti istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università e altri) e imprenditoriali (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria). Ciò avviene, in primo luogo, attraverso la programmazione delle attività promozionali e mediante la stipula di accordi e convenzioni. I suggerimenti e le osservazioni emersi nel corso di incontri, istituzionali e non, costituiscono un patrimonio di riferimento anche per il miglioramento della performance.

Per quanto riguarda i beneficiari dei servizi erogati, come riportato nel **grafico 2**, la maggior parte degli utenti registrati nel 2017 ricorre a servizi di informazione erogati gratuitamente tramite il portale o la rete estera, oltre 5.200 clienti hanno partecipato ad attività promozionali e circa 1.500 hanno usufruito di servizi personalizzati di assistenza. Al netto di sovrapposizioni, il numero di clienti/utenti serviti dall’ICE è stimato intorno a 12.500⁹.

⁹ Il dato 2017 non è definitivo; inoltre, esclude dal conteggio gli utenti di servizi online diversi dalle imprese.

Distribuzione dei clienti ICE per tipologia di servizi. Include imprese e altri stakeholder (enti pubblici, associazioni industriali, utenti singoli)



(*) i dati 2017 sono provvisori; per i servizi gratuiti online il dato si riferisce al primo semestre
 (1) include solo le imprese (n. partite iva)

Fonte: elaborazioni ICE su dati Cruscotta Direzionale e portale

Grafico 2

Guardando alle caratteristiche strutturali delle imprese clienti dell'ICE (esportatrici), queste sono connotate da una **propensione all'esportazione superiore alla media** nazionale e sono **presenti in maniera stabile sui mercati esteri**, anche in conseguenza ad una dimensione aziendale relativamente elevata, soprattutto in termini di fatturato export.¹⁰

Nell'ambito del sistema di misurazione della performance, **le analisi sulla soddisfazione della clientela rappresentano uno strumento fondamentale** per valutare la qualità e il gradimento dei servizi offerti dall'ICE.

Queste rilevazioni vengono condotte (internamente) presso i partecipanti alle iniziative promozionali da oltre quindici anni e, in tempi più recenti, sono effettuate anche presso i fruitori di altre tipologie di servizi (mediante rilevazione esterna). Per l'attività di promozione, l'analisi dei questionari

¹⁰ Misurata come differenziale di valore aggiunto per addetto rispetto alle imprese non-esportatrici; cfr. ICE-ISTAT, *I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri*, in Rapporto ICE L'Italia nell'Economia Internazionale 2015-2016, pag. 395.

somministrati alle aziende partecipanti in occasione delle iniziative promozionali realizzate nel 2017, mostra un giudizio complessivo superiore al 4,3¹¹, su una scala di gradimento da 1 a 5 (**grafico 3**).

In aggiunta, nel 2017, una società esterna (incaricata dal MISE) ha condotto un monitoraggio sui risultati raggiunti nel quadro del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy, in ragione del rilevante impegno finanziario. Oltre due terzi delle imprese coinvolte hanno espresso un giudizio positivo in merito ai benefici ottenuti in termini di internazionalizzazione dalla partecipazione agli eventi organizzati. Un'ulteriore indagine, sempre esterna, è stata realizzata nella prima metà del 2017 sui servizi di assistenza forniti sia dalla rete estera (a pagamento e gratuiti) che tramite i portali web (gratuiti; **grafico 4**).

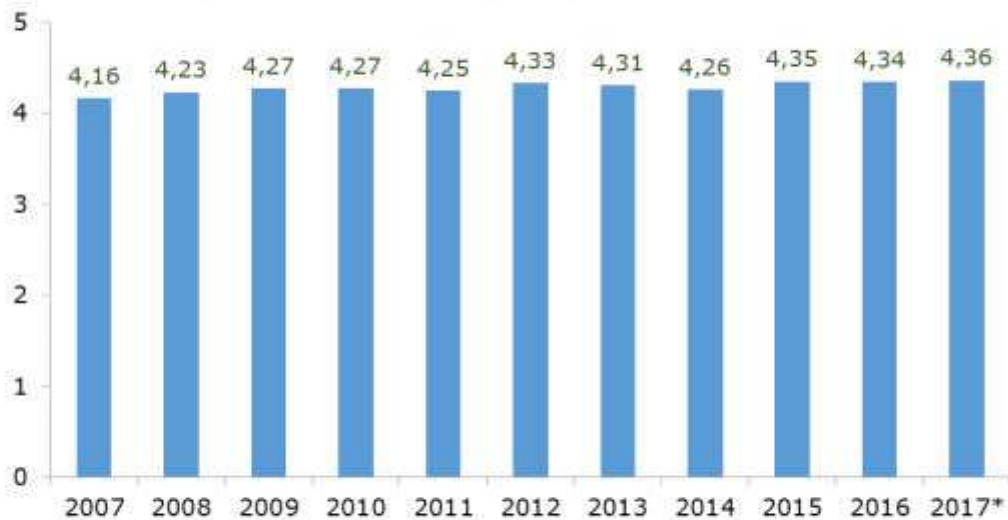
In conclusione, il **giudizio degli stakeholder sulle attività svolte dall'ICE, finanziate con fondi pubblici, è sostanzialmente positivo e il livello di soddisfazione, sui vari tipi di servizi, molto elevato. Per il 2018 la sfida è quella di rendere l'analisi di customer satisfaction ancora più solida, affidando ad una società esterna specializzata tutto il processo di rilevazione dei dati:** lo scopo è quello di sistematizzare e rendere omogenea la metodologia di rilevazione e di estenderla a tutte le tipologie di attività a supporto dell'internazionalizzazione.

Quanto alla misurazione dell'**efficacia degli interventi di sostegno**, il Piano triennale conferma che l'ICE intende misurare gli effetti sulla clientela dei servizi promozionali e di assistenza. Una prima sperimentazione in questo senso, effettuata per valutare l'impatto delle attività ICE sulle esportazioni delle imprese¹² ha mostrato che, nel periodo 2015-2016, i clienti dell'ICE (di dimensione piccola e medio-grande) **hanno accresciuto le loro esportazioni del 4,2 per cento, mentre il gruppo di controllo ha registrato, nello stesso periodo, un aumento dell'1,5 per cento.**

¹¹ Il dato è preliminare, in quanto non comprende tutti i questionari compilati dalle imprese nel 2017.

¹²La sperimentazione è stata effettuata in collaborazione con ISTAT integrando dati gestionali del 2014 con gli archivi di microdati ISTAT ed è volta a confrontare, nel biennio successivo, l'andamento delle esportazioni di un campione di imprese che hanno usufruito di servizi di supporto con quello di un campione costituito da imprese che non vi hanno fatto ricorso.

Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti alle attività promozionali rilevato attraverso i questionari ICE. Giudizio globale, scala da 1 a 5



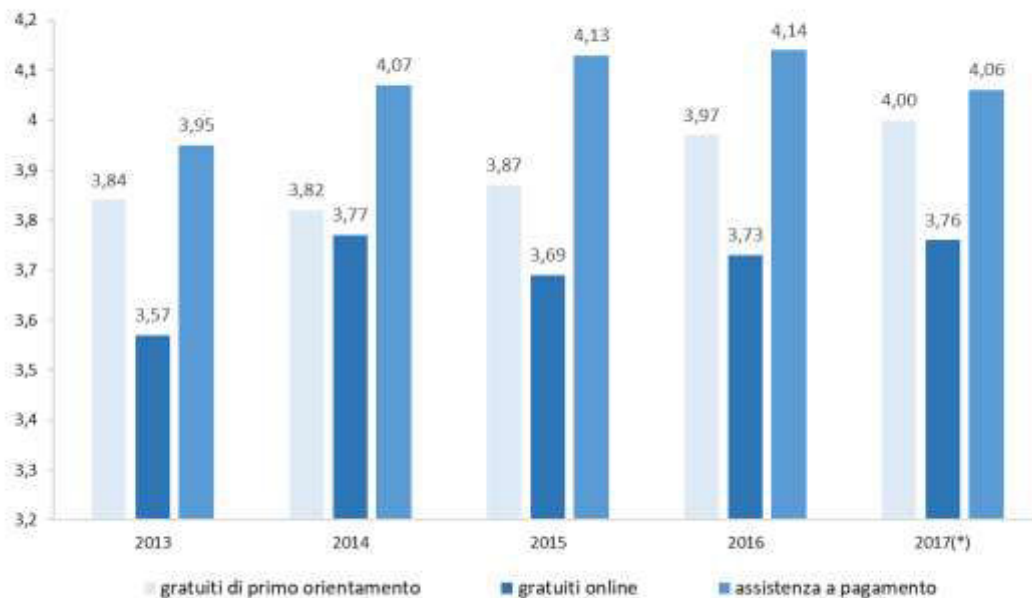
N. questionari: 2.838 3.736 4.764 5.218 3.211 1.289 1.684 2.533 3.627 3.792 3.010

* Dati provvisori

Fonte: ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

Grafico 3

Grado di soddisfazione espresso dai clienti ICE sui servizi di assistenza e informazione. Giudizio globale, scala da 1 a 5



(*) periodo gennaio-giugno

Fonte: ICE, indagini esterne

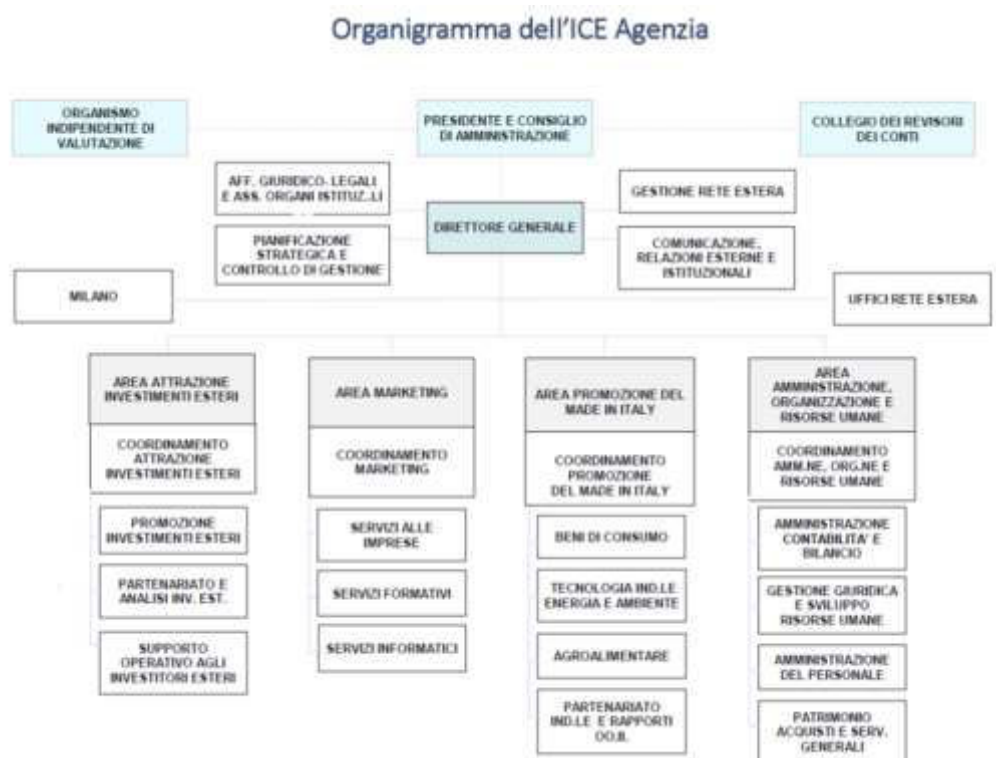
Grafico 4

Analisi del contesto interno

Nel 2018 l'ICE intende continuare a **migliorare organizzazione e processi lavorativi**, in modo da generare ricadute positive sulla qualità ed efficacia dei servizi offerti, nonché sull'efficienza e sulle condizioni di lavoro del personale.

L'assetto organizzativo è il seguente:

- la sede di Roma: 22 unità organizzative dirigenziali suddivise in 4 uffici di supporto in staff al Direttore Generale e 4 Aree operative di attività: Attrazione Investimenti Esteri; Marketing; Promozione del Made in Italy; Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Ogni Area prevede un ufficio di coordinamento e da questi ultimi dipendono complessivamente 14 uffici di linea;
- l'ufficio di Milano (dirigenziale);
- la rete estera: 78 unità operative, suddivise in 64 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 14 punti di corrispondenza.



Il numero e la collocazione degli uffici della rete estera sono decisi, in raccordo con il MISE e il MAECI, tenendo conto della rilevanza dei diversi paesi per l'export italiano e dell'evoluzione della domanda internazionale, delle risorse finanziarie disponibili e delle esigenze organizzative dell'Agenzia.

Per razionalizzare i costi **le unità estere sono collocate all'interno delle rappresentanze diplomatiche e consolari, quando possibile**, adeguando la rete estera alle esigenze delle imprese e alle modalità di coordinamento con altri enti di supporto presenti nei medesimi paesi.

Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia e stima per il prossimo triennio

Il budget economico 2018 dell'ICE è stato predisposto sulla base degli stanziamenti previsti per il triennio 2017-2019 della Legge di Bilancio 2017 integrati, per la parte riferita allo stanziamento pubblico destinato alle spese di funzionamento (capitolo 2532 – Spese per l'Agenzia ICE), con le somme di cui al D.M. 4 agosto 2017 in relazione alle assunzioni del personale a tempo indeterminato (1,135 milioni di euro per ciascuna annualità).

Il contributo di funzionamento 2018 si stima quindi pari a 74,565 milioni di euro¹³, mentre quello promozionale in 17,5 milioni di euro. Tali stanziamenti risultano lievemente ridimensionati nella legge di bilancio 2018 (a 74,564 milioni l'assegnazione per il funzionamento e a 17 milioni quella per l'attività promozionale), approvata successivamente al bilancio di previsione. Tali riduzioni saranno evidenziate nel primo provvedimento di variazione al preventivo 2018.

Stanziamenti del Budget economico 2018 (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO	CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2532 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
2018	74.564.827	17.499.755
2019	74.641.383	17.782.671
2020	74.641.383	17.782.671

Fonte: Budget economico 2018 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 12 dicembre 2017

Agli stanziamenti pubblici previsti per l'attività istituzionale si aggiunge la previsione di entrate proprie per un totale di di 6,508 milioni di euro. Con le risorse a disposizione il Budget economico 2018 risulta in pareggio grazie all'impulso dato alla vendita dei servizi di assistenza e promozionali (complessivamente pari a 4,668 milioni di euro) e all'oculata gestione dei costi di funzionamento, già da tempo operata e rafforzata anche dal programma di *resizing* della Rete estera avviato nel 2017. Ciò senza tralasciare importanti progetti di sviluppo tecnologico volti ad ottimizzare le attività degli Uffici.

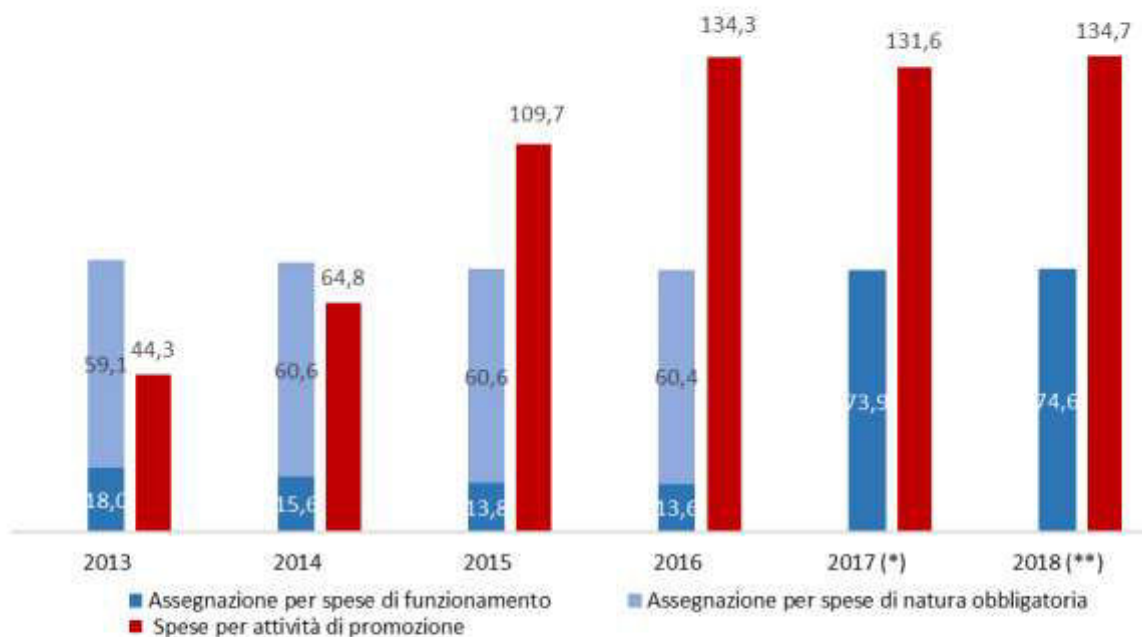
Con riferimento alle **attività di promozione**, le risorse ad essa destinate, come riportate nel documento di Budget economico 2018, derivano dalle assegnazioni della Legge di stabilità 2017 e dalla disponibilità di risorse di annualità precedenti e sono pari a **134,7 milioni di euro (grafico 5)**.

La legge di Bilancio 2018 **riporta un'assegnazione aggiuntiva pari a 132 milioni di euro quale integrazione del Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy** chesarà oggetto del primo provvedimento di revisione del Bilancio di previsione 2018. Si accentua

¹³ Lo stanziamento indicato per le spese di natura obbligatoria comprende l'importo di 1,5 milioni di euro, da destinare alla copertura degli oneri per il personale di Buonitalia S.p.a. in liquidazione, in applicazione dell'art. 12, comma 18 bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135

pertanto il divario tra le due tipologie di risorse a disposizione dell'ente, nonostante il lieve incremento delle risorse per il funzionamento.

Assegnazioni per funzionamento e spese di natura obbligatoria e spesa per attività promozionali.
 Importi in milioni di euro



(*) Secondo provvedimento di variazione al Budget economico 2017; a partire dal ddl di bilancio 2017 è prevista un'assegnazione unica per le spese di funzionamento che include le spese di natura obbligatoria

(**) Budget economico 2018.

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

Grafico 5

Stato di "salute finanziaria"

La situazione finanziaria relativa all'anno 2018 non presenta situazioni di criticità e si prevede rimarrà tale anche per il biennio successivo.

Di seguito si riporta il prospetto del Bilancio finanziario pluriennale 2018 – 2020, allegato al Budget economico 2018 (valori in euro).

Preventivo Finanziario (in euro)	2018	2019	2020
Saldo iniziale di cassa	62.299.762	49.311.909	52.203.679
ENTRATE			
Entrate proprie	6.158.000	6.158.000	6.158.000
Altre entrate	43.627.293	29.061.669	27.782.669
Entrate da trasferimenti	152.064.582	154.474.054	132.424.054
Incassi da alienazioni e realizzi	700.000	0	0
Totale entrate finanziarie	202.549.875	189.693.723	166.364.723
USCITE			
Spese per il personale	63.406.708	63.019.994	62.705.997
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	131.228.223	105.856.040	92.699.380
Altre spese correnti	16.873.297	14.005.919	12.633.675
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.420.000	1.420.000	1.420.000
Acquisizione di beni durevoli	2.609.500	2.500.000	2.500.000
Totale uscite finanziarie	215.537.728	186.801.953	171.959.052
Saldo finale di cassa	49.311.909	52.203.679	46.609.350

Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno

La politica delle risorse umane dell'ICE si sviluppa nel rispetto delle pari opportunità e nella consapevolezza che il successo dipende dal *know-how*, dalle capacità e dalle competenze del personale, determinanti nel raggiungimento della *mission*. Per questo l'Agenzia riconosce anche l'importanza di lavorare in un ambiente sicuro e di avere accesso a programmi di formazione interna per garantire il miglioramento di conoscenze e competenze.

La strategia di sviluppo prevede l'assunzione di nuove risorse umane nei margini concessi dalla Legge di Stabilità per il 2018 e di effettuare investimenti sul capitale umano, grazie alla determinazione di **percorsi di crescita professionale**, alla **rotazione delle risorse umane** e ad azioni di **formazione interna** riguardanti, tra l'altro, i temi dell'attrazione investimenti esteri, delle tecnologie informatiche e della *digital economy*.

Nel corso del 2017 sono avvenute 8 cessazioni dal lavoro e 27 assunzioni, di cui 3 dirigenti (2 a tempo determinato), 22 in area III F1, 1 in area II F6 e 1 in area II F4, per cui **il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è passato da 428 a 448 unità**, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 unità¹⁴.

¹⁴ A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere 396 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 104 su fondi promozionali (rilevazione secondo il criterio *Full Time Equivalent*, ovvero tenendo conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time, al 30 settembre 2017).

ICE-Agenzia: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2017

Totale: 448 dipendenti (Dotazione Organica: 450)		
Sede di Roma: 350	Ufficio di Milano: 11	Rete estera: 87

L'organico si compone di 36 dirigenti, 345 funzionari di Area III, 64 impiegati di Area II¹⁵ e 3 di Area I.

Dei 412 dipendenti non in posizione dirigenziale, 22 sono in regime di part-time, 15 in telelavoro, 3 in comando presso altra amministrazione, 1 fuori ruolo, 1 in aspettativa per incarico funzione pubblica, 10 in aspettativa per ricongiungimento coniuge, 1 in distacco. Si aggiunge invece 1 unità III F3 comandato in entrata da altra amministrazione.

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE-Agenzia - 31/12/2017 (personale di ruolo)

Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	52,14
Età media dei dirigenti (anni)	56,97
% dipendenti in possesso di laurea	71,93%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27%
% di donne rispetto al totale del personale	56,12%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	50,79
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,30
% di donne laureate rispetto al personale femminile	69,84%

L'Agenzia procederà **nel corso del triennio a nuove assunzioni**, la cui quantificazione è in via di definizione. Inoltre, al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale (il cui patrimonio di conoscenze è oggetto costante di valorizzazione e di crescita tramite l'attività di formazione),

¹⁵Tra i 345 funzionari di Area III, un dipendente proviene dall'area II.

dopo aver effettuato delle progressioni economiche (con decorrenza 1 gennaio 2016) all'interno delle aree a beneficio di circa il 60 per cento personale (per un totale di 204 posizioni in Area III e 44 posizioni in Area II), si prevede di effettuare nuovi sviluppi economici (con decorrenza 1 gennaio 2017) per un totale di ulteriori 54 posizioni in Area III e 12 posizioni in Area II.

L'Agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, a prestazioni lavorative per periodi determinati attraverso un'agenzia di somministrazione del personale.

Le risorse tecnologiche

L'architettura hardware e software ICE esprime un'avanzata informatizzazione dei processi di lavoro che richiede, tuttavia, un **adeguamento tecnologico e una reingegnerizzazione in linea con la nuova struttura organizzativa e i nuovi processi aziendali**. L'obiettivo, è quello di migliorare costantemente la gestione dei processi lavorativi e di conseguenza la qualità dei servizi per le aziende.

Infrastrutture informatiche

Nel corso del 2018 e 2019 si continuerà con le attività relative **"Sicurezza Informatica"** già iniziate nel 2017, rispetto alla quale verranno completati alcuni progetti sotto menzionati, anche in *compliance* con le normative vigenti.

Si procederà inoltre alla revisione delle infrastrutture del data center in una ottica di migrazione verso i poli strategici e verso il cloud PA così come da indicazioni AGID del piano triennale.

In vista della scadenza dell'attuale contratto di servizi informatici con la società RITSPA (agosto 2019) si procederà alla revisione dei servizi, alla predisposizione del capitolato con il supporto di AGID, e alla relativa gara.

Sicurezza informatica e Continuità operativa; si prevede l'introduzione di strumenti e policy relativi al miglioramento della sicurezza informatica con particolare attenzione alla continuità operativa per la sede gli uffici di Milano e gli uffici esteri.

Revisione infrastrutture Data Center e passaggio ad architettura Cloud; si prevede lo spostamento del Data Center ICE presso un polo strategico della pubblica amministrazione e, ove possibile, la migrazione dei servizi informatici verso infrastrutture compliant alla normativa vigente in una ottica Cloud based (Private, Hybrid, public cloud).

GED

A seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs n. 179 del 26.8.2016 recante modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) di cui al D.Lgs. 82/2005, si è reso necessario procedere all'individuazione di una **piattaforma documentale con archiviazione sostitutiva e implementazione dei processi di ICE Agenzia**. La piattaforma selezionata, ARCHIFLOW, risulta già ampiamente sperimentata all'interno della Pubblica Amministrazione e consentirà di gestire tutta la documentazione, gli allegati, le associazioni, i fascicoli, i promemoria, i

protocolli, i moduli, archiviare in modo massivo, creare liste di distribuzione e condividere le informazioni all'interno di ICE, integrare la posta elettronica e le Pec.

Data la complessità dell'intervento, il progetto è suddiviso in fasi, e il rilascio iniziale consisterà nell'adozione del protocollo elettronico basato su architettura cloud che gestirà documentazione proveniente da gruppi PEC e scanner, con integrazioni successive degli applicativi in uso, compresi il CRM e il sito ICE, la cui integrazione è prevista entro i primi 6/7 mesi del 2018, e progressivamente tutti quelli ora utilizzati per i flussi promozionali, dei servizi e del personale.

CRM

ICE Agenzia ha in corso di implementazione una **piattaforma di Customer Relationship Management** tramite la quale conferire centralità alla cura e all'engagement del Cliente e rispondere alle accresciute necessità di un modello operativo come soggetto centrale delle politiche di internazionalizzazione e di trade ed investment promotion pubbliche.

Nel corso del 2017 si sono concluse sia la fase "pilota", che automatizza gli specifici processi operativi degli uffici del Coord. Promozione, Servizi alle imprese ed Attrazione Investimenti, sia la fase 2, che comprendeva il Catalogo elettronico dei servizi, CRM operativo, CRM analitico.

Nel corso del 2018 saranno attivate le fasi 3 e 4 che prevedono:

- Avvio del cleaning dati aziende italiane ed estere;
- Realizzazione del modulo di fatturazione collegato per un conseguente abbandono di Sinfoweb
- Avvio di ulteriore allargamento del data model chiesto da Servizi Imprese
- Installazione delle patch Oracle di aggiornamento e bug fixing per modulo Campaigns
- Rilascio di APP per modulo Service per lavorazioni back end su multi device
- rilascio del modulo BI (Business Intelligence) con reportistica personalizzata.

Siti WEB

I portali istituzionali, italiano ed estero, di ICE Agenzia sono stati oggetto di armonizzazione e re-ingegnerizzazione, attività che ha portato, nel 2017, alla messa in esercizio il "**Nuovo portale web**", le cui caratteristiche si possono sintetizzare:

- Migliore impatto comunicazionale e grafico,
- Razionalizzazione dei percorsi di navigazione,
- Razionale gestione dei contenuti,
- Evoluzione tecnologica e fruizione multicanale.

Particolare attenzione è stata posta **all'integrazione tra sito e CRM** al fine di creare un'area cliente funzionale per tutti gli stakeholder.

Nel corso del 2018 sono previsti ulteriori interventi al fine di ottimizzare le funzioni di:

- Gestione delle adesioni alle iniziative
- Evoluzione delle vetrine virtuali
- Gestione opportunità d'affari, con revisione dei sottostanti DB.

Punti di forza e sfide

Uno dei **principali punti di forza dell'Agenzia è dato dal rapporto con i fruitori dei servizi**. Difatti, come rilevato dalle ultime indagini di customer satisfaction, esiste una **solida base di clienti fidelizzati** che rappresenta un *asset* di indubbio valore, da consolidare anche attraverso il potenziamento di servizi personalizzati e ad alto valore aggiunto. Alla base vi è il fatto che l'Agenzia è dotata di personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'Agenzia e con il suo ruolo di ente preposto a una funzione pubblica, volta a sostenere la crescita, e la capillarità di una presenza estera che, per quanto ridimensionata rispetto ad anni precedenti, consente di offrire alle imprese un supporto sui principali mercati mondiali.

Peraltro, analizzando le **caratteristiche strutturali delle imprese** che beneficiano dei servizi offerti dall'ICE¹⁶, emerge come queste ultime presentino una **dimensione aziendale maggiore rispetto alla media delle imprese esportatrici italiane**, una propensione all'esportazione molto elevata e siano in maggior parte esportatori stabili. Questo rappresenta un indubbio elemento di forza anche nel valutare l'efficacia del sostegno pubblico offerto, essendo questo rivolto per lo più a imprese strutturate e caratterizzate da una produttività relativamente elevata. Tuttavia, nel prossimo futuro l'azione dell'ICE deve saper cogliere la sfida di ampliare la propria base-clienti e puntare a **incrementare la quota delle imprese di dimensioni minori, con l'obiettivo ultimo di accrescere gli esportatori stabili**.

Le consistenti assegnazioni di fondi degli ultimi anni hanno accresciuto la capacità di intervento promozionale dell'ICE, rafforzandone il ruolo. Anche il **co-finanziamento delle imprese partecipanti alle iniziative del piano promozionale annuale "ordinario"**, pari a circa 11 milioni di euro, rappresenta un **importante indice di gradimento** delle aziende, e degli altri stakeholder nei confronti delle attività dell'ICE. Sul territorio prosegue il rafforzamento delle azioni volte a promuovere i servizi di sostegno all'internazionalizzazione, sia attraverso l'evento **"Roadshow-Italia per le imprese"**, organizzato in più tappe, che mediante la **stipula di numerosi accordi** con enti ed istituzioni che agiscono da moltiplicatore per la domanda di servizi, tra cui il sistema camerale e le strutture locali facenti capo a Confindustria.

Nel continuare a migliorare l'offerta di servizi di sostegno, con particolare riguardo a quelli di maggiore valore aggiunto, il fattore di maggiore criticità resta tuttavia la **limitata disponibilità di risorse di tipo strutturale, sia finanziarie che umane**, nonostante la recente

¹⁶ "I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri" in Rapporto ICE 2015-2016, p. 395.

assunzione di 24 collaboratori (che erano risultati vincitori di concorso nel 2009). Difatti, benché la dotazione delle risorse umane di altre TPO (anche europee) sia di gran lunga superiore, per legge resta in vigore il limite posto all'organico del personale di ruolo, a cui si aggiunge un ulteriore tetto (sempre di 450 unità) per il personale estero.

Il persistente e progressivo **ridimensionamento dei fondi necessari al funzionamento della struttura organizzativa, continua invece a rappresentare un limite obiettivo** all'erogazione dei servizi, nonostante sia in atto, da tempo, una particolare attenzione al contenimento delle spese. Pur con questi vincoli di bilancio, vi è una **rinnovata attenzione ad investire in risorse IT** necessaria per rafforzare l'efficienza dei processi lavorativi, incrementare la produttività del lavoro e migliorare l'offerta di servizi.

OBIETTIVI STRATEGICI

Nell'ambito delle strategie adottate dall'ICE, sintetizzate negli obiettivi riportati nell'"albero della performance", assume un ruolo centrale l'**ampliamento della base clienti** dell'Agenzia, mirato a innalzare il **numero delle imprese esportatrici italiane e a rafforzare la loro presenza sui mercati esteri**.

Al contempo prosegue il potenziamento, su varie direttrici, delle attività rivolte all'**attrazione degli investimenti esteri**, con un focus particolare sui contatti (*lead*) veicolati dai desk istituiti all'estero.

Alla base di queste azioni è previsto **un ulteriore potenziamento della comunicazione esterna**, con un ampliamento della gamma di canali di diffusione, in modo da rafforzare la qualità della relazione con le imprese italiane e consolidare il ruolo dell'ICE Agenzia nel Sistema Italia.

Agli indicatori "tradizionali" - come quello riguardante la customer satisfaction e il valore dei corrispettivi da servizi - sono stati assegnati anche per il prossimo triennio target sfidanti. Vi si aggiunge l'**indicatore volto a valutare l'impatto dei servizi offerti**, basato sul confronto tra il tasso di crescita delle esportazioni dei clienti ICE e la crescita dell'export delle imprese italiane che non usufruiscono dei servizi. Introdotto per la prima volta nel Piano della performance 2017, rappresenta un'importante innovazione nell'ottica di *accountability* da parte di un ente gestore di risorse pubbliche.

Il Piano prevede di proseguire con la semplificazione dei processi organizzativi e operativi, nel rispetto dei requisiti posti dal nuovo sistema di qualità, anche attraverso interventi di Information Technology innovativi, utili a sostenere le azioni di marketing, il miglioramento dell'offerta dei servizi e le relazioni con la clientela.

L'albero della performance

Mandato istituzionale

L'Agenzia ICE opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane, nonché la commercializzazione dei beni e dei servizi italiani nei mercati internazionali, e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

Missione

Promuovere il Made in Italy nel mondo aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati esteri e favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, in stretto raccordo con gli altri stakeholder preposti all'internazionalizzazione del Sistema Italia.

OBIETTIVI STRATEGICI

OS 1:

Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, migliorando l'offerta dei servizi, ampliando l'utenza e la sua capacità di esportazione, e promuovere gli investimenti esteri in entrata

PESO 75%

Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza

Corrispettivi della rete nazionale ed estera

Incremento della base clienti ICE

Numero di lead generati dai desk per l'attrazione degli investimenti esteri

Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti

OS 2:

Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità

PESO 25%

Promozione dell'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione

Attuazione del piano IT con interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa

Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati

Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2018-2020:

Obiettivo Strategico 1

Obiettivo Strategico 1: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi, ampliando l'utenza e la sua capacità di esportazione, e promuovere gli investimenti esteri in entrata

Peso 75%

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2018	2019	2020
Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	20%	4,2	4,2	4,2
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	15%	€ 4.600.000	€ 4.700.000	€ 4.700.000
Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	(*)	(*)
Numero di lead generati dai desk per l'attrazione degli investimenti esteri	10%	50	60	70
Incremento della base clienti ICE	20%	5%	7%	10%

(*) per il 2019 ed il 2020 verranno definiti obiettivi numerici a seguito del completamento della metodologia statistica di misurazione in collaborazione con ISTAT

Obiettivo Strategico 2

Obiettivo Strategico 2: Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità

Peso 25%

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2018	2019	2020
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	10%	95%	95%	95%
Attuazione del piano IT con gli interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa: processi e scadenze	5%	80%	85%	90%
Pari opportunità: % di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati	5%	40%	45%	50%
Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015	5%	SI	--	--

Risorse Assegnate

In linea con l'importanza attribuita agli obiettivi strategici, le risorse umane e finanziarie (sia istituzionali che per attività promozionali), assegnate agli uffici mediante i piani operativi, risultano essere ripartite come segue:

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	n°	%	€	%
Obiettivo strategico 1	770,4	81,4%	150.237.962	70,5%
Obiettivo strategico 2	175,5	18,6%	62.759.361	29,5%

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli **obiettivi strategici vengono declinati in specifici piani operativi** attraverso un processo a "cascata".

Il processo di definizione dei piani operativi, in un'ottica di condivisione delle linee di indirizzo strategico dall'ente, ha visto il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia ICE, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica e controllo di gestione, in accordo con la Direzione Generale e il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance dallo stesso presieduto, la supervisione metodologica dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ed il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

È previsto **un piano operativo per ogni unità organizzativa ai vari livelli gerarchici** (uno per la Direzione Generale, quattro per gli uffici di supporto, quattro per gli uffici di coordinamento, quattordici per gli uffici semplici, uno per l'ufficio di Milano, quattordici per gli uffici dirigenziali della Rete Estera e uno per ognuna delle unità operative della rete estera).

Ogni piano operativo contiene informazioni relativamente a:

- l'unità organizzativa;
- il nome del responsabile;
- la codifica del centro di costo (ai fini di creare un raccordo con la contabilità direzionale);
- l'indicazione del/degli obiettivo/i strategico/i a cui si riferisce il piano;
- gli obiettivi operativi a cui si associano rispettivamente uno o più indicatori;
- il peso per ciascun indicatore, diverso in base all'importanza attribuita, che consente di misurare la performance complessiva delle singole unità organizzative;
- i target per l'anno di riferimento;
- le risorse economiche e umane relative all'unità organizzativa.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale

Completato il processo di programmazione attraverso la stesura dei piani operativi, si **procede con l'assegnazione di obiettivi individuali ai dirigenti e ai dipendenti**, sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", adottato dal Cda con la delibera n. 140/13 del 28.11.13.

Gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti, obiettivi e comportamenti professionali. La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è strettamente collegata al sistema degli obiettivi individuati nel Piano della performance.

IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

Il processo di redazione del Piano è molto articolato e comporta il coinvolgimento dell'Alta Direzione, del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, presieduto dal Direttore Generale, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione strategica, l'apporto consulenziale dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente.

La predisposizione del Piano ha richiesto oltre due mesi. Il processo ha portato alla elaborazione della proposta al Direttore Generale degli obiettivi strategici ed è stato coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica, con apposite riunioni interne, alla presenza della Struttura Tecnica e dell'OIV a garanzia della correttezza metodologica e della sua rispondenza alle disposizioni normative e delle delibere dell'ANAC. Il Presidente e Direttore Generale hanno concordato gli obiettivi strategici definiti nel Piano, comunicati ai referenti del Comitato di programmazione e valutazione della performance per la loro successiva declinazione in piani operativi degli uffici dell'ICE Agenzia. I referenti del Comitato di programmazione e valutazione della Performance hanno presentato la proposta dei piani operativi, condivisa con i loro dirigenti, al Direttore Generale per la definitiva approvazione.

Per gli **uffici della sede centrale e di Milano sono stati individuati tre obiettivi comuni**, il primo declina nei piani operativi le azioni proposte nel Piano triennale dell'anticorruzione; il secondo, in una ottica di miglioramento continuo e di attenzione alla qualità dei servizi erogati, promuove l'applicazione del nuovo Sistema di Gestione Qualità ISO9001:2015; il terzo, di outcome, lega la valutazione della performance della struttura alla misurazione degli effetti delle azioni dell'ICE sulla clientela.

L'**indicatore di impatto** è stato incluso -già dallo scorso anno- anche nei Piani operativi della rete estera, che riportano tra gli indicatori la customer satisfaction sui servizi di assistenza e di promozione, i corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi, il numero di servizi gratuiti resi, il numero di informazioni pubblicate.

La metodologia di **attribuzione del target ricavi agli uffici della rete estera** è stata ulteriormente affinata. Ha tenuto conto dei risultati medi conseguiti nel biennio 2016-2017 e di una serie di parametri gestionali ed economici, tra cui:

- il **carico di lavoro** degli uffici, basato sui dati pro-capite e rappresentato dal loro posizionamento nell'ambito di quattro *cluster* geoeconomici;
- il **potenziale bacino di utenza** rappresentato dal numero degli esportatori italiani per ciascun paese;
- le **potenzialità di mercato** in ordine alla domanda di importazioni;

- il grado di maggiore **facilità o difficoltà di accesso ai mercati**, quale indicatore della probabilità che le imprese ricorrano ad un sostegno.

Peraltro, per valutare in maniera più accurata il posizionamento degli uffici e disporre di una rilevazione effettive delle risorse umane nel 2017, per tutto il personale operante presso gli uffici esteri è stata calcolata la presenza in base al criterio del Full Time Equivalent.

Il Piano della performance complessivo, contenente cioè sia gli obiettivi strategici che i piani operativi di tutti gli uffici dell'ICE Agenzia, completi di indicatori specifici, peso e target, è stato sottoposto all'approvazione degli Organi deliberanti.

La comunicazione interna/esterna del piano è curata successivamente alla sua adozione formale, e sarà effettuata in particolare mediante la pubblicazione sul sito istituzionale nella apposita sezione "amministrazione trasparente".

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il collegamento e l'integrazione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria si concretizza grazie all'indicazione, nei piani operativi, delle informazioni relative agli obiettivi, alle risorse umane, ai fondi istituzionali; inoltre, ove possibile, è stato riportato nei piani operativi anche il budget programmato per attività di tipo promozionale.

Il collegamento tra i due processi deriva dal fatto che al Bilancio di Previsione 2018 è stato allegato il "Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio" (di cui all'art. 19 decreto legislativo n.91 del 31 maggio 2011), redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012), da integrare con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009).

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Per migliorare ulteriormente il ciclo di gestione della performance si ritiene auspicabile:

- promuovere obiettivi trasversali di progetto che favoriscano, conoscenza, integrazione e sviluppo delle diverse competenze degli uffici e favorisca la comunicazione interna;
- promuovere obiettivi per la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi che rispondano con più efficacia, efficienza e tempestività alle sfide imposte dal dinamismo e dalla competitività crescente dei mercati internazionali.
- organizzare una o più giornate della trasparenza per un sistematico coinvolgimento degli stakeholder ed una condivisione anche esterna sulle linee strategiche dell'Agenzia e sui risultati della performance annuale.

ALLEGATO TECNICO

PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2018-2020

Direzione Generale

Responsabile	Piergiorgio Borgogelli
Centro di Costo	SA00

Fondi Istituzionali 2018	€ 72.500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 17.199 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	1
Area I	0
Totale	7

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	15%	4,2
OS002	Semplificare la gestione e l'efficienza amministrativa	Numero massimo di documenti autorizzativi su attività istituzionale nei quali si siano verificate evidenti criticità, tali da risottoporli a firma DG, individuati attraverso azioni di monitoraggio e controllo	30%	10
OS002	Monitorare il processo gestionale delle attività promozionali	Predisposizione di report di controllo di gestione per l'individuazione di elementi di criticità a seguito del monitoraggio di un campione significativo di iniziative promozionali	30%	15

Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico Legali e Assistenza Organi Istituzionali

Responsabile	Elisabetta Talone
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2018	€ 376.600 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	3
Area I	0
Totale	18

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Analisi per evolutiva attuale sistema di registrazione atti autorizzativi del DG con collegamenti diretti a promonet finalizzata alla realizzazione di un DB	25%	SI
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Messa a punto di una procedura per il monitoraggio dell'attuazione, da parte degli Uffici competenti della Sede, dei piani dei correttivi conseguenti alle verifiche di Internal Auditing.	25%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Creazione di una rassegna legale mensile tratta da fonti informative esterne su temi utili a questa Amministrazione al fine di un aggiornamento e formazione continua	25%	SI

Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2018	€ 327.000 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 2.071.443 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	1
Area I	0
Totale	17

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Divulgazione e condivisione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di azioni divulgative realizzate a beneficio dell'Agenzia	25%	4
OS002	Favorire la corretta gestione del budget istituzionale della Reti ICE mediante il costante monitoraggio dei costi dei CdC, indicando, laddove necessario, l'adozione di tempestive azioni correttive	Percentuale massima dei singoli Co.Ge dei Mastri di maggiore impatto economico (Acquisto di beni; Prestazione di servizi; Godimento di beni di terzi; Costo del lavoro) che presentano una spesa superiore rispetto al budget assegnato, nell'esercizio di riferimento	25%	10%
OS002	Implementazione e sviluppo del SGQ dell'ICE	Attuazione di un Piano operativo per l'adeguamento del SGQ all'aggiornamento della norma ISO 9001:2015	25%	100%

Ufficio di Supporto per la Comunicazione, le Relazioni Esterne e Istituzionali

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2018	€ 126.000 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 423.439 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	8
Area II	1
Area I	0
Totale	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Definizione della nuova immagine e delle linee guida sulla comunicazione	Numero di follower su Twitter e LinkedIn	30%	Aumento del 30% del numero complessivo di follower
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Click Through Rate (CTR) medio registrato nell'anno su Twitter e LinkedIn	30%	MCTR > 1,5%
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti interni nella realizzazione di eventi	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa agli uffici per la realizzazione di eventi (scala da 1 a 5)	15%	4

Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

Fondi Istituzionali 2018	€ 2.500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	0
Area I	0
Totale	7

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Attuazione del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera	30%	60%
OS002	Monitoraggio del Margine di Contribuzione ⁽¹⁾ al fine di accrescere la capacità di produzione dei ricavi derivanti dai servizi di assistenza e promozionali da parte degli uffici della Rete	Percentuale di uffici che raggiungeranno il Margine di Contribuzione di bilancio	20%	50%
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Percentuale di uffici che rispetteranno la regolamentazione del lavoro straordinario del personale locale	10%	80%
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Percentuale di uffici che applicheranno i nuovi criteri per la premialità del personale locale	15%	90%

⁽¹⁾ Per Margine di Contribuzione si intende il rapporto tra i ricavi i costi totali della rete estera, al netto dei costi commerciali e del costo del personale di ruolo

Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Maria Ines Aronadio
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2018	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 2.798.801 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	17
Area II	4
Area I	0
Totale	22

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4
OS002	Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	35%	100%
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base trimestrale; percentuale di iniziative oggetto di analisi	30%	100%

Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2018	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 26.954.399 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	25
Area II	2
Area I	0
Totale	28

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	30%	4,2
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori ⁽¹⁾	25%	1300
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	2200

⁽¹⁾ Il dato non tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	SF20

Fondi Istituzionali 2018	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 53.299.871 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	24
Area II	1
Area I	0
Totale	26

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3000
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyers e importatori esteri	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia e all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori ⁽¹⁾	25%	4000

⁽¹⁾ Il dato tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Agroalimentari e Vini

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli
Centro di Costo	SF30

Fondi Istituzionali 2018	€ 500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 37.275.747 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	19
Area II	2
Area I	1
Totale	23

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	15%	4,2
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori ⁽¹⁾	30%	1350
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1250

⁽¹⁾ Il dato non tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.

Responsabile	Laura La Corte
Centro di Costo	SF50

Fondi Istituzionali 2018	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 1.131.545 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	2
Area I	0
Totale	18

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1150
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII e dell'UE	Percentuale di partecipanti qualificati ⁽¹⁾ sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	20%	48%

⁽¹⁾ CEO, Direttori Generali, Ad, Amministratori unici, Presidenti, Segretari generali, Titolari, responsabili di progetto o di settore

Ufficio di Coordinamento Marketing

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	SG00

Fondi Istituzionali 2018	€ 165.000 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 953.140 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	7
Area II	2
Area I	0
Totale	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi	30%	11
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Disporre le linee guida per la rilevazione sistematica della customer satisfaction per tipologia di servizi (informazione, assistenza)	20%	SI
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Attuazione del piano operativo per l'implementazione del CRM	25%	100%

Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	SG10

Fondi Istituzionali 2018	€ 30.500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 769.773 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	16
Area II	3
Area I	0
Totale	20

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	25%	40%
OS001	Reperimento clienti	Contributo ai ricavi da servizi erogati da rete estera, comprensivi dei corrispettivi derivanti dalle commesse H e Q	10%	15%
OS001	Cura portafoglio clienti	Arricchimento BDOI con aziende partecipanti ai Roadshow	40%	450

⁽¹⁾ Oggetto di rilevazione: fatturato collegato ad accordi (compresi gli accordi di rappresentanza fieristica e di utilizzo strutture) rilevabile da report su cruscotto, integrato con db access - fatturato da servizi complessi, rilevabile da foglio di g.drive

Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2018	€ 4.500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 4.567.675 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	16
Area II	2
Area I	0
Totale	19

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	15%	90%
OS001	Sviluppo delle competenze finalizzato all'ampliamento del numero di aziende esportatrici	Nuovi partecipanti alle iniziative formative ⁽¹⁾	30%	≥ 30%
OS001	Stabilizzazione e radicamento delle imprese sui mercati target	Aziende italiane fidelizzate ⁽²⁾	30%	≥ 20%

⁽¹⁾ per nuovi partecipanti si intendono imprenditori, export manager, operatori esteri, neolaureati che non abbiano partecipato ad iniziative formative (promozionali, a corrispettivo ed extraprogrammatiche) negli ultimi tre anni

⁽²⁾ per aziende fidelizzate si intendono aziende che abbiano usufruito di servizi formativi negli ultimi due anni

Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2018	€ 6.225.200 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 1.190.112 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	10
Area I	1
Totale	15

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati	Realizzazione fase 3 del progetto: completa implementazione dei moduli <i>Service, Marketing e Sales</i> e possibilità di accesso multicanale ai dati, nel rispetto delle scadenze previste da SAL e Piano di Sviluppo.	25%	80%
OS002	Azioni preliminari per l'introduzione in ICE-Agenzia di una gestione elettronica dei documenti	GED - Attuazione Fase 3 del progetto: adozione del protocollo informatico per la corrispondenza dell'Agenzia e analisi funzionale alla successiva integrazione con gli applicativi ICE, nel rispetto della tempistica definita in SAL e Piano di Sviluppo.	25%	80%
OS002	Implementazione in Gsuite di strumenti per la condivisione dei documenti relativi a progetti e processi trasversali alle unità organizzative e agli uffici	Unità organizzative (Sede, Italia ed estero) per cui è implementato lo strumento	25%	50%

Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Stefano Nigro
Centro di Costo	SN00

Fondi Istituzionali 2018	€ 5.700 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 1.749.339 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
Totale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con Invitalia	Implementazione dei nuovi processi e flussi attività del gruppo di lavoro integrato e delle altre strutture coinvolte (sede, Invitalia, Desk, Rete Estera, partners esterni)	20%	100%
OS001	Diffusione di materiale informativo e comunicazione sul Sistema Italia ad investitori esteri attraverso i Desk AIE	Numero informative, comunicati, newsletter, news ed opportunità presentate attraverso i Desk AIE	15%	20
OS001	Presentazione attrattività Sistema Paese ad investitori esteri	Numero di Road Show Istituzionali realizzati	20%	2

Ufficio Promozione degli investimenti

Responsabile	Massimiliano Sponzilli
Centro di Costo	SN10

Fondi Istituzionali 2018	€ 2.200 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 1.294.921 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	1
Area I	0
Totale	5

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	25%	10
OS001	Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti ed inseriti nella banca dati	15%	1200
OS001	Assistenza Amministrazioni, Enti e Aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende assistite nell'attività di Attrazione Investimenti Esteri	15%	50

Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

Responsabile	Stefano Nigro a.i.
Centro di Costo	SN20

Fondi Istituzionali 2018	€ 200 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 145.158 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	4
Area II	0
Area I	0
Totale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50
OS001	Implementare il numero di partnership sul territorio a favore dell'attrazione investimenti esteri in Italia	Numero di lettere di intenti, accordi o convenzioni con enti locali, associazioni di categoria, associazioni di professionisti e altri soggetti	20%	5
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	20%	6
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	15%	5

Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2018	€ 200 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 1.594 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	1
Area I	0
Totale	7

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con Invitalia	Integrazione con il Gruppo di Lavoro Integrato	20%	100%
OS001	Fornire l'assistenza di primo livello agli investitori esteri	Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati	20%	100%
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50
OS001	Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali	Numero di incontri	15%	30

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2018	€ 3.650 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	2
Area I	0
Totale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione dell'ipotesi di accordo in tema di CCNI ICE-Agenzia per il personale non dirigente	35%	SI
OS002	Riduzione della percentuale di fornitori pagati oltre la scadenza	Percentuale (sul totale) di pagamenti effettuati nel termine di 30 gg	10%	91%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative con ciascun dipendente	12%	100%
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati, per la valorizzazione delle competenze professionali	10%	10 (di cui 2 su tematiche innovative)
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Indicazioni operative sulla contrattualistica per la rete estera, eventualmente anche in collaborazione con il MAECI	8%	SI

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2018	€ 4.329.176 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 18.778 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	6
Area I	0
Totale	25

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici ⁽¹⁾	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	10%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Svecchiamento dell'archivio dei rendiconti, che in base al massimario di scarto in fase di definizione prevede il passaggio del periodo di conservazione da 15 a 10 anni	Scarti effettuati	10%	SI
OS002	Creazione di una procedura di qualità per l'attività di pagamento dei fornitori italiani	Definizione procedura inviata al NGSQ e pubblicata su Intranet	20%	95%
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	30%	95%
OS002	Riduzione della percentuale di fornitori pagati oltre la scadenza	Percentuale (sul totale) di pagamenti effettuati nel termine di 30 gg	20%	91%

⁽¹⁾ All'ufficio non è attribuito l'obiettivo trasversale della qualità, in quanto i relativi processi non sono sottoposti a certificazione

Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Luigi Ferrelli a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2018	€ 29.138.257 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	12
Area II	2
Area I	0
Totale	14

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici ⁽¹⁾	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale dalla A alla C (112 dipendenti)	30%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative con ciascun dipendente	25%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione schede TFS/TFR al 31/12/2012 del personale ex ICE transitato al MISE	27%	100%

⁽¹⁾All'ufficio non è attribuito l'obiettivo trasversale della qualità, in quanto i relativi processi non sono sottoposti a certificazione

Ufficio Gestione giuridica e sviluppo Risorse umane

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SH30

Fondi Istituzionali 2018	€ 426.900 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	10
Area II	7
Area I	1
Totale	19

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano ⁽¹⁾	10%	SI
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati (di cui n. di corsi su tematiche innovative), per la valorizzazione delle competenze professionali	25%	10 (di cui 2 su tematiche innovative)
OS002	Semplificazione gestione amministrativa, anche in raccordo con l'Ufficio Amministrazione del Personale	n. procedure oggetto di semplificazione	25%	4
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Razionalizzazione/aggiornamento di regolamenti applicativi di istituti contrattuali e normativi, diretti a migliorare le modalità gestionali del personale	25%	SI

Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2018	€ 2.154.200 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	7
Area I	0
Totale	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	5%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	10%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano ⁽¹⁾	10%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Indicazioni operative sulla contrattualistica per la rete estera, eventualmente anche in collaborazione con il MAECI	15%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Completamento procedura di ripartizione dei costi con i soggetti terzi presenti nell'immobile	15%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio help desk per la contrattualistica	15%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Predisposizione schede online per valutazioni fornitori Ice Agenzia	15%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Riordino della documentazione storica dell'Ice Agenzia	15%	documento di catalogazione

Ufficio di Milano

Responsabile	Marinella Loddo
Centro di Costo	AD10

Fondi Istituzionali 2018	€ 385.500 (stime)
Fondi Promozionali 2018	€ 58.213 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	8
Area II	2
Area I	0
Totale	11

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI
OS001	Corrispettivi da Milano	Corrispettivi	5%	192.000
OS001	Incremento della base clienti ICE	Numero aziende assistite gratuitamente e a pagamento e partecipanti ad iniziative promozionali	35%	1500
OS001	Incremento della base clienti ICE	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	35%	12

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 31 dicembre 2017)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	TOTALE
Direzione Generale	Piergiorgio Borgogelli	1	5	1	0	7
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	Elisabetta Talone	1	14	3	0	18
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	Riccardo Landi	1	15	1	0	17
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	Giovanni Rodia	1	8	1	0	10
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	Filippo Lanciotti	1	6	0	0	7
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	Maria Ines Aronadio	5	100	11	1	117
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	17	4	0	22
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Ferdinando Pastore	1	25	2	0	28
Ufficio Beni Di Consumo	Ferdinando Fiore	1	24	1	0	26
Ufficio Agroalimentari e Vini	Anna Flavia Pascarelli	1	19	2	1	23
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Laura La Corte	1	15	2	0	18
Ufficio di coordinamento marketing	Antonino Laspina	4	42	17	1	64
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	7	2	0	10
Ufficio Servizi alle Imprese	Francesco Alfonsi	1	16	3	0	20
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Adele Massi	1	16	2	0	19
Ufficio Servizi Informatici	Roberto Lovato	1	3	10	1	15
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	Stefano Giovanni Benedetto Nigro	3	17	2	0	22
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	0	0	6
Ufficio Promozione degli investimenti	Massimiliano Pio Sponzilli	1	3	1	0	5
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Stefano Giovanni Benedetto Nigro a.i.		4	0	0	4
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Domenica Brosio	1	5	1	0	7
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	Luigi Ferrelli	4	56	24	1	85
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	3	2	0	6
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Maria Carmela Ottaviano	1	18	6	0	25
Ufficio Amministrazione del Personale	Luigi Ferrelli a.i.		12	2	0	14
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Lucio Coggiatti	1	10	7	1	19
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolucci Paola	1	13	7	0	21
Ufficio di Milano	Marinella Loddo	1	8	2	0	11
TOTALE uffici		21	271	62	3	357
Dirigenti in comando		1				
Professionisti attualmente in comando presso ente EPNE			1			1
Dipendenti fuori ruolo			1			1
Dipendenti in aspettativa per periodo di prova				1		1
TOTALE		22	273	63	3	360

Le unità assegnate al Coord AOR comprendono l'unità relativa alla capacità assunzionale 2016 di cui si sta perfezionando il contratto e definendo l'assegnazione definitiva

Nel totale non è incluso il Direttore generale in quanto non rientrante nella dotazione organica dell'Ente



Riepilogo risorse economiche - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2018 (dati di previsione) ⁽¹⁾	Risorse su fondi promozionali 2018 (dati di previsione) ⁽²⁾
Direzione Generale	€ 72.500	€ 17.199
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	€ 376.600	-
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	€ 327.000	€ 2.071.443
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	€ 126.000	€ 423.439
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	€ 2.500	-
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	€ 0	€ 2.798.801
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	€ 0	€ 26.954.399
Ufficio Beni Di Consumo	€ 0	€ 53.299.871
Ufficio Agroalimentari e Vini	€ 500	€ 37.275.747
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	€ 0	€ 1.131.545
Ufficio di coordinamento marketing	€ 165.000	€ 953.140
Ufficio Servizi alle Imprese	€ 30.500	€ 769.773
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	€ 4.500	€ 4.567.675
Ufficio Servizi Informatici	€ 6.225.200	€ 1.190.112
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	€ 5.700	€ 1.749.339
Ufficio Promozione degli investimenti	€ 2.200	€ 1.294.921
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	€ 200	€ 145.158
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	€ 200	€ 1.594
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	€ 3.650	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio ⁽³⁾	€ 4.329.176	€ 18.778
Ufficio Amministrazione del Personale ⁽⁴⁾	€ 29.138.257	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	€ 426.900	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali ⁽⁵⁾	€ 2.154.200	-
Milano	€ 385.500	€ 58.213
TOTALE	€ 43.776.283	€ 134.721.147

⁽¹⁾ Inclusi costi informatici, informazioni riservate e ammortamenti rete estera.

⁽²⁾ L'ipotesi di ripartizione per ufficio è stata formulata sulla base dei dati provvisori di spesa per il 2017, ribaltati sul dato complessivo quantificato nel bilancio di previsione 2018

⁽³⁾ Inclusi ammortamenti sede e oneri fiscali

⁽⁴⁾ Inclusi i costi del personale

⁽⁵⁾ Inclusi costi di gestione dell'immobile

ACCRA*

Responsabile	Paolo De Vito	Paese	Ghana
Centro di Costo	4PI1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 224.029 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	0,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	1,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	24
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	50
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Lagos

ADDIS ABEBA

Responsabile	Simona Autuori	Paese	Etiopia
Centro di Costo	4QD1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 196.762 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,1
Totale	9,1

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	120
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	250
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

ALGERI

Responsabile	Giorgio Calveri	Paese	Algeria
Centro di Costo	4NA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 264.605 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	8,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 75.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	192
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	240
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

ALMATY*

Responsabile	Salvatore Parano	Paese	Kazakistan
Centro di Costo	2EH3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 448.886 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,5
Totale	10,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	191
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	239
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Tashkent

AMMAN*

Responsabile	Alessio Ponz de Leon	Paese	Giordania
Centro di Costo	4HB1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 274.260 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,2
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	6,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	150
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	312
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Ramallah

BAKU

Responsabile	Maurizio Ferri	Paese	Azerbaijan
Centro di Costo	2EE1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 318.257 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	0,6
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,8
Totale	7,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 33.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	101
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	127
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BANGKOK

Responsabile	Fabio De Cillis	Paese	Thailandia
Centro di Costo	5IE1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 269.889 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,5
Totale	6,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	300
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro	Paese	Libano
Centro di Costo	4HD1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 346.424 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,6
Totale	5,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 15.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	122
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	254
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BELGRADO*

Responsabile	Marina Scognamiglio	Paese	Serbia
Centro di Costo	2EP1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 382.736 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,7
Totale	12,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	187
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	389
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Podgorica

BERLINO

Responsabile	Fabio Casciotti	Paese	Germania
Centro di Costo	1AD3	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.027.833 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	12,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,5
Totale	14,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 46.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	338
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	422
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BERNA

Responsabile	Simona Bernardini	Paese	Svizzera
Centro di Costo	2BF2	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 383.844 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,7
Totale	4,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 6.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	91
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	189
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BOGOTÀ

Responsabile	Riccardo Zucconi	Paese	Colombia
Centro di Costo	7ME1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 318.883 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	6,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	156
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	324
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BRUXELLES

Responsabile	Fabrizio di Clemente	Paese	Belgio
Centro di Costo	1AA1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 716.473 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,8
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,7
Totale	9,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 78.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	220
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	275
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BUCAREST

Responsabile	Luca Gentile	Paese	Romania
Centro di Costo	2EF1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 252.433 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,3
Totale	7,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	181
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	227
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BUDAPEST

Responsabile	Marco Bulf	Paese	Ungheria
Centro di Costo	2EG1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 269.252 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,2
Totale	6,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 31.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	139
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	174
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

BUENOS AIRES

Responsabile	Luigi D'Aprèa	Paese	Argentina
Centro di Costo	7MA1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 367.423 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	4,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	118
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	147
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

CANTON

Responsabile	Paolo Quattrocchi	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 378.444 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,4
Totale	5,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	119
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	249
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

CASABLANCA

Responsabile	Giovanni Bifulco	Paese	Marocco
Centro di Costo	4ND1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 459.055 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,5
Totale	7,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	168
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	350
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

CHICAGO

Responsabile	Marco Saladini	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB3	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 913.246 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	6,5
Totale	14,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 85.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	195
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	244
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 451.176 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,6
Totale	7,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	300
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

DOHA

Responsabile	Giosafat Riganò	Paese	Qatar
Centro di Costo	4GG1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 280.199 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,7
Totale	4,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	84
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	105
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

DUBAI

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 798.072 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	8,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,5
Totale	13,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 78.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	240
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	300
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

GIACARTA

Responsabile	Alessandro Liberatori	Paese	Indonesia
Centro di Costo	5IC1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 398.215 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,6
Totale	9,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	166
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	347
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma	Paese	Vietnam
Centro di Costo	5LM1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 301.254 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,5
Totale	7,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	180
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

HONG KONG

Responsabile	Michele Scuotto	Paese	Hong Kong
Centro di Costo	6KB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 916.259 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	8,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,3
Totale	11,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 168.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	215
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	269
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

HOUSTON

Responsabile	Carlo Bocchi	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB5	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 382.509 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,6
Totale	4,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	103
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	129
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini	Paese	Egitto
Centro di Costo	4NB1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 309.051 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	5,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	132
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	275
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

ISTANBUL

Responsabile	Aniello Musella	Paese	Turchia
Centro di Costo	2BG1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 739.060 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,2
Totale	13,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	276
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	576
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

JOHANNESBURG

Responsabile	Marco Pintus	Paese	Sud Africa
Centro di Costo	8QL1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 497.523 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	8,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	203
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	423
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

KIEV

Responsabile	Carlo Ferrari	Paese	Ucraina
Centro di Costo	2EH2	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 348.493 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	7,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	176
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	367
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

KUALA LUMPUR

Responsabile	Samuele Porsia	Paese	Malaysia
Centro di Costo	5ID1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 274.797 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,3
Totale	7,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	300
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

L'AVANA

Responsabile	Mauro De Tommasi	Paese	Cuba
Centro di Costo	7MG1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 300.480 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	1,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,0
Totale	3,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	48
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	60
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

LONDRA

Responsabile	Roberto Luongo	Paese	Regno Unito
Centro di Costo	1AE1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 712.002 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,2
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	6,0
Totale	12,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 61.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	162
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	203
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

LOS ANGELES

Responsabile	Florindo Blandolino	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 902.204 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,9
Totale	11,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 61.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	219
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	456
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

LUANDA*

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso	Paese	Angola
Centro di Costo	4QA1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 453.664 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,0
Totale	6,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	120
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	249
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Brazzaville

LUBIANA

Responsabile	Elisa Scelsa a.i.	Paese	Slovenia
Centro di Costo	2ES1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 147.720 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	0,7
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,5
Totale	5,1

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	112
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	232
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

MADRID

Responsabile	Marco Verna	Paese	Spagna
Centro di Costo	1AK1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 511.241 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,6
Totale	7,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	162
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	338
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

MAPUTO

Responsabile	Gianni Loreti	Paese	Mozambico
Centro di Costo	4QI1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 186.461 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,5
Totale	4,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 12.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	84
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	175
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

MIAMI

Responsabile	Andrea Ferrari	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB7	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 459.333 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,4
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,5
Totale	6,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	129
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	161
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

MOSCA*

Responsabile	Pierpaolo Celeste	Paese	Russia
Centro di Costo	2EH1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.390.802 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	2,5
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	20,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	6,8
Totale	30,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 105.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	580
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	725
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

MUMBAI

Responsabile	Mauro Mariani	Paese	India
Centro di Costo	5LG1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 541.877 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,0
Totale	8,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 16.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	187
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	390
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

NEW DELHI

Responsabile	Francesco Pensabene	Paese	India
Centro di Costo	5LG2	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 514.707 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,7
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,7
Totale	12,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	230
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	479
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

NEW YORK

Responsabile	Maurizio Forte	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 2.335.524 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	4,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	17,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	16,7
Totale	39,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 300.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	540
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	674
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

PARIGI

Responsabile	Giovanni Sacchi	Paese	Francia
Centro di Costo	1AC1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.186.263 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,6
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	10,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,9
Totale	13,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	286
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	357
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

PECHINO

Responsabile	Amedeo Scarpa	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 934.997 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	2,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,8
Totale	12,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	289
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	361
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

RIYADH*

Responsabile	Giuseppe Lamacchia	Paese	Arabia Saudita
Centro di Costo	4GA2	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 385.754 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,7
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,2
Totale	7,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 56.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	137
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	172
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Kuwait City

SAN PAOLO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo	Paese	Brasile
Centro di Costo	7MC1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 625.412 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,9
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	8,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	211
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	264
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SANTIAGO

Responsabile	Enrico Condemi	Paese	Cile
Centro di Costo	7MD1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 296.091 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	0,7
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,9
Totale	7,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	152
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	317
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SEOUL

Responsabile	Paola Bellusci	Paese	Corea del Sud
Centro di Costo	6KA1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 467.441 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,2
Totale	9,1

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 55.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	191
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	399
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SHANGHAI

Responsabile	Massimiliano Tremiterra
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.010.528 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,8
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,1
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,6
Totale	11,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	236
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	295
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati	Paese	Singapore
Centro di Costo	5KC1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 522.418 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,1
Totale	6,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	127
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	265
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SOFIA*

Responsabile	Alessandra Capobianco	Paese	Bulgaria
Centro di Costo	2EA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 346.578 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,9
Totale	9,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	203
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	423
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Skopje

STOCCOLMA

Responsabile	Corrado Cipollini	Paese	Svezia
Centro di Costo	2AQ1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 535.641 (stime)	Quadrante	II

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,4
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,9
Totale	9,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 60.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	178
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	223
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

SYDNEY

Responsabile	Antonietta Baccanari	Paese	Australia
Centro di Costo	6DA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 501.516 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,6
Totale	6,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	118
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	245
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

TAIPEI

Responsabile	Chiara Petrò	Paese	Taiwan
Centro di Costo	6KD1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 287.188 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	3,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 19.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	87
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	181
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

TEHERAN

Responsabile	Augusto Di Giacinto	Paese	Iran
Centro di Costo	4GC1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 512.777 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,7
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	8,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	209
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	261
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

TEL AVIV

Responsabile	Massimiliano Guido	Paese	Israele
Centro di Costo	4HC1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 441.366 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,2
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	5,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	126
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	262
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

TIRANA*

Responsabile	Elisa Scelsa	Paese	Albania
Centro di Costo	2FA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 196.916 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	0,7
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,7
Totale	6,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	113
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	235
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Pristina

TOKYO

Responsabile	Aristide Martellini	Paese	Giappone
Centro di Costo	6DB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.731.890 (stime)	Quadrante	III

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	1,0
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	2,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	14,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,6
Totale	19,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 200.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	428
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	536
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

TORONTO*

Responsabile	Matteo Picariello	Paese	Canada
Centro di Costo	3CA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 1.133.888 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	0,9
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	10,2
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,0
Totale	16,1

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 82.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	291
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	363
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Montreal

TUNISI

Responsabile	Elisa Salazar	Paese	Tunisia
Centro di Costo	4NG1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 159.436 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,2
Totale	5,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	119
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	249
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

VARSAVIA

Responsabile	Antonino Mafodda	Paese	Polonia
Centro di Costo	2ED1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 433.993 (stime)	Quadrante	IV

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	9,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	216
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	270
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

VIENNA

Responsabile	Antonio Ventresca	Paese	Austria
Centro di Costo	2AN1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 518.784 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,2
Totale	6,0

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	140
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	292
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

ZAGABRIA*

Responsabile	Margherita Lo Greco	Paese	Croazia
Centro di Costo	2EC1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 ⁽¹⁾	€ 305.657 (stime)	Quadrante	I

Risorse Umane (al 30 settembre 2017)

Dirigenti	0,0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,5
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,0
Totale	8,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2018
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	204
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	5%	424
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Sinfoweb, modalità fatturazione.

⁽⁴⁾ N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante. La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

* Include Sarajevo

Riepilogo Risorse Umane - Rete Estera (al 30 settembre 2017)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist. 2017	FTE Promo 2017	Totale FTE	TOTALE
ACCRA*	Paolo De Vito		1,0	0,0	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
ADDIS ABEBA	Simona Autuori		1,0	0,0	1,0	4,00	4,07	8,07	9,06
ALGERI	Giorgio Calveri		1,0	0,0	1,0	7,00	0,00	7,00	8,00
ALMATY*	Salvatore Parano		1,0	0,0	1,0	6,98	2,48	9,45	10,45
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon		1,0	0,0	1,0	5,25	0,00	5,25	6,24
BAKU	Maurizio Ferri		0,6	0,0	0,6	3,58	2,79	6,37	7,01
BANGKOK	Fabio De Cillis		1,0	0,0	1,0	5,00	0,52	5,52	6,51
BEIRUT	Francesca Zadro		1,0	0,0	1,0	4,08	0,57	4,66	5,65
BELGRADO*	Marina Scognamiglio		1,0	0,0	1,0	6,77	4,66	11,43	12,44
BERLINO	Fabio Casciotti	1,0		1,0	2,0	12,08	0,52	12,60	14,59
BERNA	Simona Bernardini		1,0	0,0	1,0	2,78	0,68	3,46	4,45
BOGOTÀ	Riccardo Zucconi		1,0	0,0	1,0	5,49	0,00	5,49	6,49
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	1,0		1,8	2,8	6,34	0,74	7,08	9,90
BUCAREST	Luca Gentile		1,0	0,0	1,0	6,55	0,33	6,88	7,88
BUDAPEST	Marco Bulf		1,0	0,0	1,0	4,79	1,16	5,94	6,94
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprèa		1,0	0,0	1,0	3,89	0,00	3,89	4,90
CANTON	Paolo Quattrocchi		1,0	0,0	1,0	3,98	0,38	4,36	5,36
CASABLANCA	Giovanni Bifulco		1,0	0,0	1,0	6,00	0,45	6,45	7,45
CHICAGO	Marco Saladini		1,0	1,0	2,0	6,12	6,48	12,59	14,60
CITTÀ DEL MESSICO	Giuseppe Manenti		1,0	0,0	1,0	5,00	1,58	6,58	7,58
DOHA	Giosafat Riganò		1,01	0,0	1,0	2,51	0,73	3,23	4,24
DUBAI	Gianpaolo Bruno	1,0		1,0	2,0	7,99	3,50	11,49	13,48
GIACARTA	Alessandro Liberatori	1,0		0,0	1,0	5,93	2,61	8,54	9,54
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma		1,0	0,0	1,0	5,00	1,50	6,50	7,49
HONG KONG	Michele Scuotto		1,0	0,0	1,0	7,96	2,28	10,23	11,23
HOUSTON	Carlo Bocchi		1,0	0,0	1,0	3,29	0,57	3,86	4,86
IL CAIRO	Francesco Pagnini		1,0	0,0	1,0	4,50	0,00	4,50	5,51
ISTANBUL	Aniello Musella	1,0		1,0	2,0	9,52	2,24	11,76	13,76
JOHANNESBURG	Marco Pintus		1,0	0,0	1,0	7,46	0,00	7,46	8,46
KIEV	Carlo Ferrari		1,0	0,0	1,0	6,34	0,00	6,34	7,34
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia		1,0	0,0	1,0	5,00	1,28	6,28	7,28
L'AVANA	Mauro De Tommasi		1,0	0,0	1,0	1,00	0,99	1,99	2,99
LONDRA	Roberto Luongo	1,0		0,2	1,2	5,58	5,96	11,54	12,72

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist. 2017	FTE Promo 2017	Totale FTE	TOTALE
LOS ANGELES	Florindo Blandino		1,0	1,0	2,0	7,12	1,87	8,99	10,98
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso		1,0	0,0	1,0	3,99	0,97	4,96	5,96
LUBIANA	Elisa Scelsa a.i.		0,7	0,0	0,7	3,98	0,50	4,48	5,15
MADRID	Marco Verna		1,0	0,0	1,0	5,77	0,56	6,33	7,32
MAPUTO	Gianni Loreti		1,0	0,0	1,0	2,49	0,54	3,03	4,04
MIAMI	Andrea Ferrari		1,0	0,0	1,0	4,37	1,53	5,89	6,90
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1,0		2,5	3,5	20,61	6,76	27,38	30,92
MUMBAI	Mauro Mariani		1,0	1,0	2,0	5,80	1,02	6,82	8,82
NEW DELHI	Francesco Pensabene	1,0		0,7	1,7	7,84	2,70	10,54	12,29
NEW YORK*	Maurizio Forte	1,0		4,0	5,0	17,49	16,73	34,22	39,21
PARIGI	Giovanni Sacchi	0,6		1,0	1,6	10,35	1,89	12,24	13,80
PECHINO*	Amedeo Scarpa	1,0		2,0	3,0	9,05	0,76	9,81	12,81
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia		1,0	0,0	1,0	4,73	2,17	6,89	7,89
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarlo	1,0		0,9	1,9	6,88	0,00	6,88	8,80
SANTIAGO	Enrico Condemi		0,7	0,0	0,7	5,61	0,93	6,54	7,26
SEOUL	Paola Bellusci		1,0	0,0	1,0	6,98	1,15	8,13	9,13
SHANGHAI	Massimiliano Tremiterra		1,0	1,8	2,8	7,06	1,62	8,67	11,44
SINGAPORE	Leonardo Radicati	1,0		0,0	1,0	4,31	1,08	5,38	6,38
SOFIA*	Alessandra Capobianco		1,0	0,0	1,0	7,45	0,90	8,35	9,37
STOCCOLMA	Corrado Cipollini		1,0	0,0	1,0	6,43	1,87	8,29	9,29
SYDNEY	Antonietta Baccanari		1,0	0,0	1,0	3,90	1,56	5,46	6,46
TAIPEI	Chiara Petró		1,0	0,0	1,0	2,61	0,00	2,61	3,61
TEHERAN	Augusto Di Giacinto		1,0	1,0	2,0	6,68	0,00	6,68	8,69
TEL AVIV	Massimiliano Guido		1,0	0,0	1,0	4,24	0,00	4,24	5,23
TIRANA*	Elisa Scelsa		0,7	0,0	0,7	3,98	1,72	5,70	6,41
TOKYO	Aristide Martellini	1,0		2,0	3,0	14,86	1,62	16,48	19,47
TORONTO*	Matteo Picariello		0,9	1,0	1,9	10,18	4,02	14,20	16,13
TUNISI	Elisa Salazar		1,0	0,0	1,0	3,98	0,20	4,18	5,18
VARSAVIA	Antonino Mafodda		1,0	1,0	2,0	7,02	0,00	7,02	9,01
VIENNA	Antonio Ventresca		1,0	0,0	1,0	4,84	0,18	5,02	6,01
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco		1,0	0,0	1,0	7,50	0,00	7,50	8,49
TOTALE		13,5	48,7	25,9	88,1	395,81	103,90	499,7	587,86

* Include i punti di corrispondenza

Risorse Economiche - Rete Estera⁽¹⁾

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2018 (dati di previsione) **
ACCRA*	Paolo De Vito	224.029,32
ADDIS ABEBA	Simona Autuori	196.762,12
ALGERI	Giorgio Calveri	264.604,80
ALMATY*	Salvatore Parano	448.886,24
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon	274.259,80
BAKU	Maurizio Ferri	318.257,40
BANGKOK	Fabio De Cillis	269.888,96
BEIRUT	Francesca Zadro	346.423,85
BELGRADO*	Marina Scognamiglio	382.736,45
BERLINO	Fabio Casciotti	1.027.832,92
BERNA	Simona Bernardini	383.843,76
BOGOTA'	Riccardo Zucconi	318.882,85
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	716.473,07
BUCAREST	Luca Gentile	252.433,24
BUDAPEST	Marco Bulf	269.252,08
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprèa	367.423,08
CANTON	Paolo Quattrocchi	378.443,84
CASABLANCA	Giovanni Bifulco	459.055,39
CHICAGO	Marco Saladini	913.246,22
CITTA' DEL MESSICO	Giuseppe Manenti	451.176,16
DOHA	Giosafat Riganò	280.199,44
DUBAI	Gianpaolo Bruno	798.071,88
GIACARTA	Alessandro Liberatori	398.215,26
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma	301.254,32
HONG KONG	Michele Scuotto	916.258,50
HOUSTON	Carlo Bocchi	382.509,20
IL CAIRO	Francesco Pagnini	309.051,48
ISTANBUL	Aniello Musella	739.060,46
JOHANNESBURG	Marco Pintus	497.522,99
KIEV	Carlo Ferrari	348.492,80
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia	274.797,07
L'AVANA	Mauro De Tommasi	300.480,28

⁽¹⁾La tabella non riporta i fondi gestiti per le attività promozionali, in quanto inizialmente attribuiti agli uffici della sede e solo successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

LONDRA	Roberto Luongo	712.002,24
LOS ANGELES	Florindo Blandolino	902.204,21
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso	453.664,28
LUBIANA	Elisa Scelsa a.i.	147.720,00
MADRID	Marco Verna	511.240,60
MAPUTO	Gianni Loreti	186.461,17
MIAMI	Andrea Ferrari	459.333,15
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1.390.801,75
MUMBAI	Mauro Mariani	541.876,96
NEW DELHI	Francesco Pensabene	514.707,24
NEW YORK*	Maurizio Forte	2.335.523,61
PARIGI	Giovanni Sacchi	1.186.262,62
PECHINO*	Amedeo Scarpa	934.997,24
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia	385.753,98
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarlo	625.411,59
SANTIAGO	Enrico Condemi	296.090,74
SEOUL	Paola Bellusci	467.440,63
SHANGHAI	Massimiliano Tremittera	1.010.527,93
SINGAPORE	Leonardo Radicati	522.417,62
SOFIA*	Alessandra Capobianco	346.577,72
STOCCOLMA	Corrado Cipollini	535.640,81
SYDNEY	Antonietta Baccanari	501.516,29
TAIPEI	Chiara Petrò	287.187,56
TEHERAN	Augusto Di Giacinto	512.777,43
TEL AVIV	Massimiliano Guido	441.365,83
TIRANA*	Elisa Scelsa	196.915,85
TOKYO	Aristide Martellini	1.731.890,03
TORONTO*	Matteo Picariello	1.133.888,35
TUNISI	Elisa Salazar	159.436,16
VARSAVIA	Antonino Mafodda	433.992,99
VIENNA	Antonio Ventresca	518.783,68
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco	305.657,32
TOTALE		€ 34.499.893

* Include i punti di corrispondenza

** Include i costi patrimoniali