



ITALIAN TRADE AGENCY

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

DELIBERAZIONE N. 1/19

del 30/01/19

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2019-2021 – Obiettivi Specifici e Piani operativi**

#### IL PRESIDENTE

- 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;

**CONSIDERATO** che la seduta del Consiglio di Amministrazione prevista per il giorno 25 gennaio 2019 non ha avuto luogo per l'improvvisa mancanza del numero legale;

**CONSIDERATA** l'improrogabile necessità e urgenza di adottare entro il mese di gennaio - alla luce delle previsioni normative - il documento "Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2019-2021 - Obiettivi specifici e piani operativi, documento già portato a conoscenza del Consiglio di Amministrazione;

**VISTI** l'appunto e la specifica proposta dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione che costituisce parte integrante della presente deliberazione;

#### **DELIBERA**

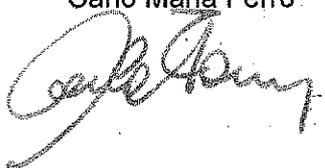
di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2019-2021 - Obiettivi Strategici e Piani Operativi", che costituisce parte integrante della presente delibera. Il documento contiene gli obiettivi specifici dell'ente per il triennio 2019-21 e, in coerenza con gli stessi, i piani operativi di ciascuna Unità Organizzativa (Sede, Milano e rete estera).

Il Direttore Generale darà attuazione alla presente deliberazione attraverso i competenti uffici della struttura dell'ICE-Agenzia, effettuando anche eventuali modifiche che si dovessero rendere necessarie a seguito di errori materiali o refusi, in accordo con l'OIV.

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 presente provvedimento sarà sottoposto al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione a ratifica, nella prima riunione utile.

Il Presidente  
Carlo Maria Ferro





ITALIAN TRADE AGENCY

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

Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali e Assistenza agli Organi Istituzionali Segreteria Organi Istituzionali
13 GEN. 2019
Prot. 297

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E CONTROLLO DI GESTIONE**

**APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

doc. n. ....

del.....

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2019-2021 – Obiettivi Specifici 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 2019-2021.

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, e di 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 2019-2021, e in sintesi si concretizzeranno:

- nell'ulteriore rafforzamento dell'efficacia dell'intervento promozionale, da sviluppare tenendo conto delle mutate e più complesse realtà dei mercati internazionali; sarà quindi perseguito l'incremento di azioni a carattere innovativo focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce, sul supporto a settori ad alta tecnologia, come anche su un ancor più ampio coinvolgimento di piccole imprese nei progetti promozionali;
- nel consolidamento di incisive politiche di marketing, incentrate sulla proattività dell'offerta, con una particolare attenzione ad espandere il numero delle aziende che ricorrono ai servizi dell'ICE, a stimolare la nascita di nuovi esportatori e 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 mediante la generalizzata applicazione delle norme di certificazione di qualità ISO 9001:2015;

- nella prosecuzione del forte impulso già impresso alle attività mirate alla generazione di concrete manifestazioni di interesse ma anche e soprattutto impegni concreti ("engagement") da parte di potenziali investitori esteri in Italia, attraverso la rete di desk specializzati all'estero, e sfruttando le forti sinergie di sistema sviluppate con Invitalia;
- nel completamento della 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 generalizzata della 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;
- nella generalizzata attuazione del percorso di semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e nella piena "compliance" alle normative regolatrici il funzionamento della PA – con particolare riferimento alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione - per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa;
- nell'ulteriore consolidamento delle più efficaci 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 2019-2021, sia in relazione agli obiettivi specifici 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:

- tra gli indicatori in cui si articola l'obiettivo specifico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, viene confermata l'adozione di un sistema di misurazione oggettiva dell'impatto dell'azione ICE sulla propria clientela, così come la rilevazione della Customer Satisfaction della stessa, interamente affidata ad una entità esterna;

- viene assegnata una forte rilevanza all'indicatore relativo all'incremento della base dei clienti ICE, per servizi a pagamento e gratuiti, che viene inoltre applicato come "obiettivo trasversale" nei piani operativi di tutta la struttura ICE; inoltre viene rafforzata la concreta significatività dell'azione di promozione e sviluppo degli investimenti esteri in Italia, puntando ad un indicatore che misuri la generazione di effettivi "engagement" da parte di investitori esteri;
- nell'ambito degli indicatori correlati all'obiettivo strategico dell'efficientamento interno, viene rafforzata l'attenzione, sulla base di misurabilità oggettiva, alla 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 2017-2018, del posizionamento dei singoli uffici nei rispettivi *cluster* geoeconomici e dei relativi carichi di lavoro, delle risorse umane effettivamente presenti e operative durante il 2018 (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).

Va infine rilevato che gli obiettivi specifici e gli obiettivi operativi sono accompagnati da un apposito documento definito come "Nota metodologica" che illustra nel dettaglio: indicatori, target, formule di calcolo e fonti.

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 2019-2021 – 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**

**Roberto Luongo**





ITALIAN TRADE AGENCY

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

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

## 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 8 gennaio 2019.

# INDICE

<b>Presentazione del Piano</b>	<b>7</b>
<b>Sintesi delle informazioni</b>	<b>10</b>
Chi siamo	10
Cosa facciamo	10
Come operiamo	11
Identità	20
L’Agenzia ICE “in cifre”	20
Mandato istituzionale e Missione	21
<b>Analisi del contesto</b>	<b>22</b>
Analisi del contesto esterno	22
Analisi del contesto interno	30
<b>Obiettivi specifici</b>	<b>38</b>
<b>Dagli obiettivi specifici agli obiettivi operativi</b>	<b>44</b>
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	45
<b>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance</b>	<b>46</b>
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	46
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	46
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	48



**PIANO DELLA PERFORMANCE**  
**TRIENNIO 2019-2021**



## PRESENTAZIONE DEL PIANO

*Il Piano della performance è il documento programmatico triennale, predisposto ai sensi delle norme vigenti<sup>1</sup>, con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi specifici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi operativi delle articolazioni organizzative, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell’Agenzia ICE. Nella definizione degli obiettivi specifici 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 dell’11 settembre 2018, 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 continua ad essere caratterizzata da significative incertezze, con segnali di accentuazione nelle divergenze di crescita tra le aree geo-economiche e previsioni di un rallentamento del volume degli scambi. In tale contesto, l’ICE-Agenzia si pone con grande incisività gli obiettivi di accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, ampliando il numero e la stabilità delle aziende che operano sui mercati esteri, e di promuovere l’attrazione degli investimenti esteri diretti in Italia.*

*Infatti, grazie alle consistenti assegnazioni finanziarie destinate all’attività di promozione del made in Italy da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e da altri committenti istituzionali e privati, 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, 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’Agenzia ICE nel sistema di sostegno pubblico all’internazionalizzazione del Sistema Paese ha senz’altro contribuito il recente sviluppo di forti sinergie ed accordi con il sistema camerale italiano che, partendo dalla presenza radicata e capillare dello stesso sul territorio italiano, individuano nell’Agenzia ICE lo snodo indispensabile delle attività da realizzare all’estero.*

*Altrettanto significativa, a seguito degli interventi di razionalizzazione, guidati dal Ministero per lo Sviluppo Economico nel campo delle attività a supporto dell’attrazione investimenti esteri, la stretta collaborazione istituita dall’ICE con Invitalia e con le altre entità di livello nazionale e locale operanti nel campo.*

*Pertanto, alla luce di quanto sopra, l’ICE proseguirà e rafforzerà ulteriormente 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*

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

*sempre più integrato tra le varie attività 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 ICE trovano manifestazione nel Piano Triennale della performance 2019-2021, e in estrema sintesi si concretizzeranno:*

- nell'ulteriore rafforzamento dell'efficacia dell'intervento promozionale (soggetta a specifiche metodologie di misurazione), da sviluppare tenendo conto delle mutate e più complesse realtà dei mercati internazionali; sarà quindi perseguito l'incremento di azioni a carattere innovativo, focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce, sul supporto a settori ad alta tecnologia, come anche su un ancor più ampio coinvolgimento di piccole imprese nei progetti promozionali;*
- nel consolidamento di incisive politiche di marketing, 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. La promozione di una più capillare conoscenza dell'attività dell'ICE sarà sostenuta anche attraverso specifici accordi di collaborazione con le realtà operanti sul territorio (enti locali, camere di commercio, etc.) per un coinvolgimento sempre maggiore delle piccole e micro imprese. Inoltre, 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 mediante la generalizzata applicazione delle norme di certificazione di qualità ISO 9001 2015;*
- nel completamento della messa a regime della piattaforma informatica di Customer Relationship Management CRM, - in un'ottica multicanale, integrata con portale web - per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE, come anche nell'attuazione generalizzata della nuova, più efficace e sistematica strategia di comunicazione dell'Ente ("immagine integrata"), in grado di valorizzare un'unica identità visiva nelle campagne di promozione nei vari ambiti di attività del Sistema Italia;*
- nella prosecuzione del forte impulso già impresso alle attività mirate alla generazione di manifestazioni di interesse ma anche e soprattutto impegni concreti ("engagement") da parte di potenziali investitori esteri in Italia, attraverso la rete di Desk specializzati all'estero, e sfruttando le forti sinergie di sistema sviluppate con Invitalia;*
- nella generalizzata attuazione del percorso di semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e nella piena "compliance" alle normative regolatrici il funzionamento delle PA - con particolare riferimento alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione - per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa, anche tramite il completamento di sistemi di più avanzata informatizzazione della gestione amministrativa e documentale;*

- nell'ulteriore consolidamento delle più efficaci 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 2019-21, sia in relazione agli obiettivi specifici dell'Ente nel suo complesso che con riguardo agli obiettivi operativi propri dei vari uffici. In particolare si sottolineano le peculiarità e gli aspetti più rilevanti oppure innovativi rispetto ai Piani precedenti:*

- viene confermato il peso fortemente prioritario dell'obiettivo specifico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, che 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 oggettiva dell'impatto dell'azione ICE sulla propria clientela, così come la rilevazione della Customer Satisfaction della stessa, interamente affidata ad una entità esterna;
- viene assegnata una forte rilevanza all'indicatore relativo all'incremento della base dei clienti ICE, per servizi a pagamento e gratuiti, che anche viene applicato come "obiettivo trasversale" nei piani operativi di tutta la struttura ICE; inoltre viene rafforzata la concreta significatività dell'azione di promozione e sviluppo degli investimenti esteri in Italia, puntando ad un indicatore che misuri la generazione di effettivi "engagement" da parte di investitori esteri;
- nell'ambito degli indicatori correlati all'obiettivo specifico dell'efficientamento interno, viene rafforzata l'attenzione, sulla base di misurabilità oggettiva, alla 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'Agenzia ICE 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 specifici ed operativi, nella piena convinzione che l'Agenzia ICE 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'ente governativo incaricato 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 ICE 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 ICE 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'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'ICE 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 ICE 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 a servizi di accompagnamento sul territorio e di supporto degli investitori esteri.

In generale, nel 2019 proseguirà il rafforzamento dell'attività di **comunicazione verso l'esterno**, grazie alle azioni sui 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 2019 si intende affinare l'adeguamento del **sistema di gestione della qualità alla nuova versione della norma UNI EN ISO 9001:2015 con particolare riferimento alla formalizzazione delle misure a prevenzione** dei rischi relativi a tutti i processi mappati.

Continuerà ad essere data particolare attenzione alla funzione di **pianificazione strategica e al controllo di gestione dell'ente**, monitorando costantemente i risultati conseguiti, in funzione delle risorse assegnate. Queste azioni saranno affiancate da analisi delle modalità

organizzative adottate dagli uffici della rete estera e dalla diffusione di *best practices* sia gestionali che nell'offerta di servizi. Per migliorare l'operatività dell'ente proseguirà l'affinamento dei sistemi informatici, con particolare attenzione alla **gestione delle basi dati riguardanti l'utenza**, alla **dematerializzazione** e alla **semplificazione delle procedure**.

L'ICE continuerà ad operare al fine di accrescere la propria capacità di sostenere le imprese nella loro espansione sui mercati esteri, con l'obiettivo di garantire un livello assimilabile a quello di cui possono godere le aziende dei principali *competitor* europei, nonostante una situazione di relativa carenza nelle risorse, specialmente di capitale umano (v. grafico 1 nel paragrafo *Analisi del contesto esterno*). Di fatto, **negli ultimi anni le allocazioni da destinare alla copertura dei costi della struttura e delle risorse umane sono state fortemente limitate**<sup>2</sup>, nonostante l'elevato incremento delle risorse finanziarie destinate all'attività di promozione.

### *Servizi di promozione*

**L'attività core dell'Agenzia ICE è costituita dall'organizzazione di azioni promozionali a supporto delle imprese.** Questa è finanziata in larga parte dal bilancio dello Stato, sulla base di contributi pubblici divenuti molto consistenti negli ultimi cinque anni, grazie alla definizione di nuovi programmi di promozione e ad assegnazioni aggiuntive destinate al finanziamento del "**Piano straordinario per la promozione del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti**"<sup>3</sup>, varato dal Mise per il triennio 2015-17 e rinnovato anche per il 2018-20. 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'Agenzia ICE per il 2019 è stata definita tenendo conto delle indicazioni strategiche disposte dalla Cabina di regia per l'Italia Internazionale, riunitasi l'11 settembre 2018. Gli interventi progettati sono stati condivisi tramite un confronto costante con le categorie produttive, con la cui collaborazione sono state individuate le modalità di azione più vicine alle esigenze delle imprese, assicurando continuità con l'azione promozionale dell'ultimo triennio e gli interventi del *Piano straordinario 2015-17*. Alla luce dei risultati raggiunti, sono state assegnate ulteriori risorse per la prosecuzione delle attuali linee di intervento: **sulla base della legge di bilancio 2019 la nuova assegnazione straordinaria, pari a 140 milioni di euro, si aggiunge ai fondi destinati al tradizionale Piano promozionale annuale ordinario ICE-Mise (17,3 milioni di euro) e al finanziamento dei progetti facenti capo alle campagne straordinarie per la promozione del made in Italy**<sup>4</sup> (11,1 milioni).

L'attività è articolata in base alle seguenti linee di intervento:

---

<sup>2</sup> La legge di bilancio 2019 (L. 145 del 30 dicembre 2018) prevede in realtà un incremento di 664 mila euro delle risorse assegnate per il funzionamento della struttura rispetto al dato contenuto nella legge di bilancio 2018; tale incremento è tuttavia legato alle risorse relative al rinnovo del CCNL.

<sup>3</sup> Legge 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, c.d. "Sblocca Italia".

<sup>4</sup> Linea di intervento avviata a partire dal 2004 con la Legge 350/2003.

- mantenimento di eventi consolidati, in particolare partecipazione ad eventi fieristici all'estero, a valere sul piano ordinario 2019;
- proseguimento del programma di potenziamento delle fiere italiane di valenza internazionale;
- focus sulla "digitalizzazione" quale strumento di promozione strategica, trasversale tra i settori, attraverso lo sviluppo delle attività di e-commerce con i principali player globali (e-tailer e marketplace) per la promozione di aziende ad alto potenziale, con particolare focus sugli USA, Cina, Russia, Regno Unito;
- proseguimento delle campagne con la GDO in mercati selezionati, in particolare USA, Giappone, paesi Asean, Cina ed Emirati Arabi Uniti;
- individuazione, come mercati focus, delle seguenti geografie: USA, Cina, paesi europei, Asia centrale e Golfo, paesi dell'area Asean, Russia, Giappone, America Latina;
- 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 digitale ed al supporto delle start-up;
- consolidamento dell'attività volta all'attrazione degli investimenti esteri.

**Il Piano promozionale annuale ordinario** 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 2019 riguarderanno prevalentemente le partecipazioni a manifestazioni espositive internazionali, che rimane la principale modalità di intervento, a cui si aggiungeranno giornate tecnologiche e seminari, missioni di operatori esteri in Italia, corsi di formazione, azioni di comunicazione; le iniziative saranno rivolte prioritariamente al continente asiatico (prevalentemente Cina e Giappone), all'Europa (Germania e Francia) e agli Stati Uniti.

Sul piano settoriale, le azioni riguarderanno in primo luogo 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 realizzare le attività programmate dal Piano, il budget pubblico assegnato per il 2019 (17,3 milioni di euro) è integrato da un **contributo privato versato dalle aziende partecipanti, stimato in 7,8 milioni di euro e corrispondente ad una quota di contribuzione ai costi del 31%**.

Ulteriori iniziative promozionali saranno finanziate con il **Piano Export Sud II**, un programma quadriennale di interventi diretti a sostenere l'internazionalizzazione delle PMI, di start-up, di consorzi e reti di impresa localizzate nelle Regioni c.d. "meno sviluppate" (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) e nelle regioni c.d. "in transizione" (Abruzzo, Molise e Sardegna). Il ciclo di interventi prevede una dotazione finanziaria complessiva pari a 50 milioni di euro, assegnati con decreto ministeriale dell'8 febbraio 2017. Tale Piano è finanziato dal Programma Operativo

Nazionale "Imprese e Competitività", nell'ambito della programmazione 2014-2020 del FESR.

Nel corso del 2019 verrà realizzato il 3° programma operativo, annuale, al quale è stata destinata una dotazione finanziaria di circa 13 milioni di euro. A questa si aggiungerà una parte residuale di fondi a carico del budget della precedente annualità, per la realizzazione di alcune attività che si svolgeranno nel primo trimestre 2019.

Il Piano si articola in linee di intervento e comprende azioni sia di natura promozionale che di natura formativa, comprese quelle di supporto alla gestione e alla realizzazione del Piano. Le iniziative saranno programmate e realizzate in stretta collaborazione con gli organismi territoriali competenti per l'internazionalizzazione e con la rete di uffici esteri.

Le quattro linee di intervento dedicate alla promozione comprendono principalmente partecipazioni fieristiche e missioni di operatori/giornalisti in visita ai territori e alle aziende delle regioni citate, che forniranno anche l'occasione per organizzare incontri b2b di carattere commerciale. A queste attività di natura promozionale si aggiungono le 3 linee di intervento dedicate alla formazione, il cui obiettivo è quello di accrescere la capacità imprenditoriale delle MPMI:

- Progetto Pilota Export Lab
- Corsi brevi sulla PI e sull'innovazione digitale
- Seminari tecnico-formativi e di primo orientamento ai mercati internazionali e seminari sulle tecniche del commercio estero.

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.).

**Complessivamente, la contribuzione finanziaria privata alle attività di promozione – sia a titolo di co-finanziamento di piani di attività su fondi pubblici che relativa ad attività commissionate da privati - è stimata pari a 22,2 milioni di euro.**

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 Organizations, l'ICE offre alle imprese un'ampia gamma di **servizi di informazione, formazione, 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 ICE continuerà ad operare per **fidelizzare la clientela** e, allo stesso tempo, **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 al fine di promuovere una maggiore

integrazione nell'offerta dei servizi di consulenza, formazione, ricerca investitori esteri, tale da favorire il consolidamento dei clienti e facilitare alle imprese l'accesso al mercato.

**Nel 2019 proseguiranno le azioni volte a sensibilizzare le imprese sulla gamma di servizi offerti dall'ICE, anche tramite canali multimediali e il nuovo portale.** Le attività previste consistono in DEM (Direct E-mail Marketing), brevi filmati, banner e altro, veicolati attraverso la rete. Già nel 2018, con le sole DEM, si sono raggiunti risultati significativi, come evidenziato in particolare dall'indicatore CTR (Click Through Rate). L'attività si delinea come un vero e proprio brokeraggio, obiettivo dell'ufficio Servizi alle Imprese (target pari al 15% del valore dei corrispettivi generati dai servizi della rete estera).

Per quanto riguarda il **portale dell'Agenzia**, questo ha l'obiettivo di veicolare i servizi informativi e di assistenza e, al contempo, di potenziare l'acquisizione di informazioni sulle aziende utenti e incrementare l'interazione con le imprese. Nel 2018 sono stati innovati alcuni strumenti concepiti con tecnologie o funzionalità datate, in modo da facilitare un approccio di marketing più attivo e una migliore diffusione dei servizi, e fornire alle aziende strumenti sempre più adeguati alla promozione del *Made in Italy*. Tra questi, la trasformazione della Made in Italy Business Directory (MIBD) per adeguarla al nuovo portale, con nuove funzionalità, nella forma delle **"Vetrine On Line"**. Nel 2019 si potrà quindi **avviare la promozione di tale servizio**, inquadrandola nella politica di promozione prima illustrata, eventualmente prevedendo un servizio a corrispettivo (a catalogo), in aggiunta al servizio base, che resterebbe gratuito.

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 2018 (a novembre) i contatti sono stati circa 2.400, tra aziende, enti o studenti. In crescita rispetto al 2017 (1.995 contatti) di cui circa 1.035 sono confluiti nella Banca Dati Operatori Italiani, grazie a un modulo CRM per la gestione dell'URP. Per il prossimo anno si prevede una riduzione della manualità nelle funzioni di tracciamento (30% nel 2019), grazie al sistema di autoprofilazione. Ciò consentirà una maggiore interazione con la clientela in termini di offerta di servizi.

Tra le azioni di marketing, proseguirà per il sesto anno il progetto **Road Show per l'Internazionalizzazione**, insieme al MISE e al MAECI, 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 **quinquennio 2014-2018 sono state organizzate 61 tappe**<sup>5</sup> a cui hanno partecipato più di 8.000 imprese; sono stati realizzati oltre 13.000 incontri con le aziende, di cui circa 2.000 hanno guardato l'ICE. La

<sup>5</sup> Otto tappe sono state realizzate nel 2018

copertura mediatica è stata di 4.000 tra articoli ed interviste radio, servizi tv, approfondimenti, redazionali.

Va rilevato che **oltre il 90 per cento delle aziende che nel 2018 hanno partecipato agli incontri individuali ha poi proseguito il rapporto con l'ICE, fruendo di servizi di assistenza e formazione.**

**Nel 2019 è prevista la realizzazione di 8 tappe**, secondo un format che darà ampio spazio agli incontri individuali con le imprese, al rapporto col territorio, ai mercati prioritari a livello regionale e a tematiche trasversali d'interesse per le imprese, come da indicazioni scaturite della Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione. Come negli anni precedenti, le aziende partecipanti saranno riversate nella banca dati degli operatori italiani.

#### *Attività volte a stipulare accordi e convenzioni*

Nel rispondere all'esigenza di rafforzare il sistema di relazioni interne ed esterne al nostro paese, l'Agenzia persegue il consolidamento dei rapporti con partner rappresentativi delle diverse realtà istituzionali, territoriali, associative. Lo scopo è quello di **ampliare il portafoglio clienti e di potenziare l'offerta di servizi stipulando accordi** con partner portatori di interessi collettivi (territoriali e di categoria), con istituti di credito, con enti fiera 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 2018 sono stati **conclusi accordi con 24 CCIAA italiane** a seguito di quanto previsto dal Dlgs 216/2016, dal conseguente Accordo tra Unioncamere e Mise e dalla successiva intesa ICE - Unioncamere. Sempre nel 2018, l'attività in partenariato si è inoltre arricchita di due accordi con le Confindustrie territoriali dell'Area Metropolitana di Venezia Rovigo e Sardegna e di un Accordo quadro con la Regione Autonoma della Sardegna. La partnership con i territori sarà rafforzata nel 2019 con ulteriori accordi con le tre tipologie territoriali di primo riferimento (Regioni, Confindustrie territoriali e CCIAA).

Nel 2019 proseguirà l'attività volta ad intensificare 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.

#### *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'Agenzia ICE 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.

Con riguardo alle **attività formative in programma per il 2019**, l'Agenzia ICE 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 loro presenza su mercati target. Destinatari degli interventi di formazione sono aziende non esportatrici che devono impostare le proprie strategie per la penetrazione dei mercati esteri. Lo specifico percorso di apprendimento è costituito da aula, integrata 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 già esportatrici** sui mercati di riferimento, attraverso servizi mirati all'accompagnamento. Si tratta di aziende strutturate, o che abbiano già usufruito di servizi formativi. In quest'ultimo caso, si persegue il miglioramento delle performance delle PMI nel breve periodo.

Nel 2019, seguendo le indicazioni della Cabina di Regia, 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, e la seconda edizione del Progetto **"TENDERLAB - IN GARA CON NOI"**, finanziato dal MAECI, per favorire la partecipazione delle PMI italiane alle gare di appalto internazionali.

Le azioni formative sul Digitale saranno rafforzate con il progetto **Digital Export Academy** e inoltre saranno erogati nuovi prodotti formativi, come ad esempio il **Master "Food Excellence"**, dedicato alla filiera dell'agroalimentare.

L'attività legata alla formazione internazionale coinvolgerà nuovi mercati complessi come l'**Africa Subsahariana** e l'**India**.

Proseguirà l'attività formativa per PMI legata al **Roadshow per l'Internazionalizzazione delle imprese**. Per il quinto anno consecutivo, massimo impegno sarà profuso nelle attività rivolte alle **Regioni** in transizione e meno sviluppate del Sud, con l'erogazione di nuovi prodotti.

Per quanto riguarda la **formazione rivolta ai giovani neolaureati**, nel 2019 saranno realizzati: il 51° Master COR.CE "Fausto De Franceschi", la 3° edizione del Master in Commercio estero e internazionalizzazione d'impresa (CEIDIM) in collaborazione con l'Università di Tor Vergata ed il 3° anno di collaborazione con l'Università della Cattolica con il Master International Marketing Management (MIMM).

In ultimo, al fine di valorizzare l'ingente ampliamento delle attività formative, l'ICE prevede di intensificare le attività di comunicazione, soprattutto con **social network**.

### *Servizi di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri*

Il tema dell'attrazione degli investimenti esteri 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.**<sup>6</sup>

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 portato alla costituzione di un dipartimento all'interno dell'Agenzia ICE 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 investitori. **Asset strategico del nuovo impianto è la costituzione di nove Desk AIE (Attrazione Investimenti Esteri) 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. Il Coordinamento AIE sta svolgendo un'analisi sui risultati dell'attività dei Desk per considerare eventuali modifiche o conferme dell'impianto dato alla rete attualmente in essere.

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: 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.

---

<sup>6</sup> L'Agenzia ICE 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, in collaborazione con diversi attori nazionali e locali (cfr. l'edizione 2015-2016 del *Rapporto L'Italia nell'Economia Internazionale*).

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, Agenzia ICE, Regioni e Province autonome;
- partecipazione delle Regioni ad un **percorso formativo** organizzato dall'AgenziaICE;
- stesura di un primo **Programma multiregionale** per l'attrazione degli investimenti esteri.

Più di recente, **con l'Accordo tra ICE e Invitalia è entrato in funzione il Gruppo di Lavoro Integrato che, affiancato da un Gruppo per l'accompagnamento degli investitori**, rafforza la costruzione dell'offerta per gli investitori, coordina e potenzia le rispettive attività di assistenza, al fine di accrescere la capacità di attrarre investimenti esteri in Italia.

Per il triennio 2019-2021 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.

Si stanno avviando diverse iniziative allo scopo di identificare nuovi progetti di investimento e supportarne lo sviluppo, tenendo conto anche delle recenti indicazioni ricevute dal MISE circa una maggiore concentrazione su progetti *greenfield* e *brownfield*, anziché su progetti finanziari. In particolare:

- è stato programmato un piano di **incontri con imprese multinazionali già attive in Italia**, che avrà l'obiettivo di proporre a imprenditori e manager servizi di aftercare e individuare ulteriori occasioni di collaborazione su progetti di espansione;
- è in corso un piano di sviluppo della capacità di attrazione dall'estero, per incrementare significativamente il numero di *lead* generati. Al momento sono state avviate o discusse iniziative con diversi Uffici della Rete Estera. Obiettivo del 2019 è attivare azioni di *scouting* specifiche nei primi 15 Paesi a maggior potenziale;
- verrà potenziata la funzione di market intelligence;
- l'ICE collaborerà con il MISE e le Regioni in percorsi di valorizzazione delle **ZES (zone economiche speciali)** e delle **Aree di crisi complessa** per supportarne la promozione presso gli investitori esteri.

## Identità

### L'Agenzia ICE "in cifre"

L'ICE 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 (2018)	Nr.
<b>Personale</b>	
Dipendenti di ruolo	437
<i>di cui dirigenti:</i>	36
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 31 dicembre 2018):	
<i>fondi istituzionali, Full Time Equivalent:</i>	370,4
<i>fondi promozionali, Full Time Equivalent:</i>	85,9
<b>Risorse (milioni di euro, previsione 2019) <sup>1</sup></b>	
Risorse per il funzionamento dell'ICE <sup>2</sup>	74,6
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale <sup>3</sup>	127,8
<i>di cui: cofinanziamento delle imprese<sup>4</sup></i>	22,2
<b>Indicatori di output dei servizi</b>	
Clienti/partecipanti italiani ed esteri da coinvolgere in iniziative promozionali ( <i>previsione 2019</i> ) <sup>5</sup>	33.000
Clienti registrati al sito istituzionale ICE	114.222
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	5.130
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati ed operatori internazionali <sup>6</sup>	4.392

(1) Fonte: Budget economico 2019.

(2) Stanziamento iscritto per il 2019 nel capitolo 2532 del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico e assegnato all'Agenzia ICE; la legge di bilancio 2019, approvata successivamente al bilancio di previsione 2019, prevede uno stanziamento di 75,3 milioni (cfr. paragrafo *Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia ICE e stima per il prossimo triennio*)

(3) Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, 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).

(5) Fonte: Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2019-2021, allegato n.4 al Budget economico 2019.

(6) Il dato si riferisce ad attività realizzate dal 1° gennaio al 15 novembre 2018.

## 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 mondo<sup>7</sup>.

La missione dell'Agenzia ICE 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.”**

---

<sup>7</sup> 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*

Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Fondo monetario internazionale,<sup>8</sup> anche **nel 2019 la crescita del prodotto mondiale dovrebbe attestarsi al 3,7 per cento**, in linea con i tassi dei due anni precedenti seppure ridimensionata (-0,2 per cento) rispetto alle proiezioni pubblicate ad aprile.

Lo scenario globale continua ad essere caratterizzato da un **forte grado di incertezza**: l'aumento delle tensioni commerciali dovute alla diffusione di politiche di stampo protezionistico, le tensioni in Europa, le problematiche legate alla Brexit, l'indebolimento della crescita in alcuni paesi emergenti, le incognite geo-politiche nell'area mediorientale, l'andamento dei prezzi petroliferi, rappresentano altrettanti rischi in grado di pregiudicare una crescita economica duratura.

La **divergenza nella crescita delle diverse aree geo-economiche** sembra accentuarsi: nei paesi avanzati l'incremento del PIL è previsto al 2,1 per cento (in calo rispetto al 2,4 del 2018), mentre per le economie emergenti e in via di sviluppo il Fondo ha stimato una crescita del 4,7 per cento, in linea con i due anni precedenti.

Le differenze nell'andamento economico risultano evidenti se si considerano le previsioni per i singoli paesi. Fra le economie avanzate, nel 2019 gli Stati Uniti dovrebbero conseguire un ritmo di crescita superiore alla media dei paesi avanzati (2,5 per cento), confermato da un tasso di disoccupazione ancora ai minimi storici, pur andando incontro a un rallentamento. Difatti, gli effetti espansivi degli incentivi fiscali potrebbero essere temperati nel 2019 dalle conseguenze delle recenti misure commerciali restrittive che pesano, tra l'altro, sulle imprese americane importatrici di input produttivi.

Per il Canada ed il Giappone le stime più recenti evidenziano variazioni più contenute, rispettivamente pari al 2 per cento per il paese nordamericano e inferiore all'1 per cento per il secondo, in entrambi i casi in ulteriore ridimensionamento rispetto all'anno precedente.

Anche nei paesi dell'area dell'euro è attesa una crescita modesta, lievemente inferiore rispetto al 2018 (1,9 per cento). Le ultime previsioni indicano un incremento del 2,2 per cento per la Spagna (in calo rispetto al 2,7 del 2018), dell'1,9 per cento per la Germania e dell'1,6 per cento per la Francia. **Con riguardo all'Italia, il FMI ha recentemente abbassato la previsione per il 2019 di 0,1 punti percentuali, portandola all'1 per cento** (in flessione di 0,2 punti percentuali rispetto a quella del 2018): difatti, pur essendo aumentata la fiducia delle famiglie, le aspettative delle imprese nel manifatturiero hanno continuato a peggiorare e gli ordini non lasciano intravedere miglioramenti.<sup>9</sup>

Sebbene in considerevole crescita, **le proiezioni sull'andamento del PIL nei paesi emergenti appaiono molto differenziate**, in particolare

<sup>8</sup> FMI, *World Economic Outlook*, ottobre 2018.

<sup>9</sup> Centro Studi Confindustria, *Congiuntura Flash*, dicembre 2018.

se si confrontano i paesi asiatici con paesi dell'America centro-meridionale: in quest'area, rispetto al 2018, è infatti attesa una ripresa del Brasile (da 1,4 a 2,4 per cento) ma anche un'ulteriore contrazione del PIL in Argentina (da 2,6 a 1,6 per cento).

Per l'economia cinese il FMI stima anche per il 2019 un tasso di crescita sostenuto, ampiamente superiore alla media (6,2 per cento), per quanto in calo di 0,4 punti percentuali rispetto al 2018. È invece atteso solo un lieve rafforzamento dell'economia indiana, che si attesterebbe al 7,4 per cento (contro il 7,3 dell'anno in corso). Per la Russia appare confermata la moderata ripresa in atto, con un incremento del PIL all'1,8 per cento, stima rivista al rialzo rispetto all'outlook di aprile. Le proiezioni di crescita nei paesi dell'Africa sub-sahariana mostrano un aumento più consistente (da 3,1 a 3,8 per cento), pur rimanendo inferiori alla media degli emergenti.

Con riguardo all'andamento degli **scambi di beni e servizi**, il Fondo Monetario ha stimato un tasso di crescita del commercio mondiale meno sostenuto rispetto al 2018 e **solo lievemente superiore a quello del prodotto mondiale** (4 per cento contro il 3,7); si tratta di 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 2019 il volume delle **importazioni dei paesi avanzati** dovrebbe crescere del 4 per cento (contro il 3,7 per cento del 2018). In rialzo appare in primo luogo la domanda proveniente dagli USA, prevista al 5,7 per cento, mentre per l'area dell'euro il FMI stima una crescita media del 4,5 per cento. Oltre alla Germania (5,1 per cento) le importazioni sono trainate anche da Slovenia (7 per cento), Slovacchia (6,3), Portogallo e Paesi Bassi (intorno a 5 per cento).

Tra gli altri paesi europei, a fronte di una domanda sostenuta della Svizzera (5,2 per cento) è atteso invece un ulteriore rallentamento per il Regno Unito, la cui dinamica degli acquisti dall'estero non dovrebbe superare lo 0,6 per cento.

Rispetto ai paesi avanzati risulta invece più sostenuta la dinamica delle **importazioni dai paesi emergenti** (4,8 per cento), nonostante un forte rallentamento rispetto al 2018. Tra le principali economie si segnala in particolare il dinamismo dell'India (8,1 per cento), e sembra consolidarsi inoltre la ripresa delle importazioni del Brasile, con un incremento del 6,8 per cento, e della Russia (tasso atteso del 4,5 per cento). La crescita delle importazioni cinesi è attesa su livelli decisamente più contenuti (5,1 contro l'8,2 per cento raggiunto nel 2018).

In questo contesto, l'ICE – in quanto agenzia governativa – continua ad operare per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, soprattutto di dimensioni piccole e medie. 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.

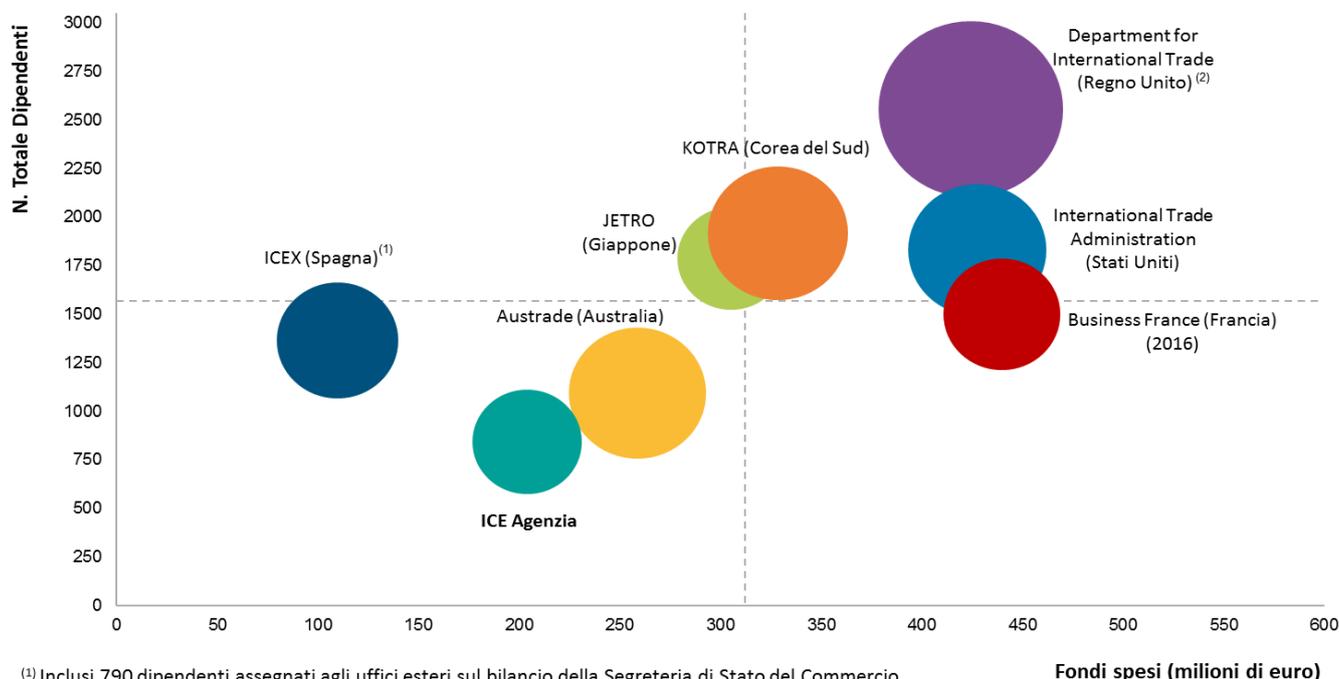
Oltre il 90 per cento degli esportatori italiani – in tutto circa 217.000 - è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 24 per cento delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, le imprese con più di 250 addetti, che rappresentano l'uno per cento del totale, realizzano il 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.

**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 relativamente elevato di esportatori realizza un valore relativamente basso di esportazioni; pertanto l'azione pubblica si è posta anche l'obiettivo di perseguire l'aumento della base di esportatori, puntando soprattutto al **rafforzamento del nucleo di imprese che esportano in maniera stabile**. L'export ha infatti una valenza strategica per l'economia, rappresentando, in periodo di crisi, un importante volano di crescita; le aziende esportatrici, inoltre, presentano maggiore competitività e propensione all'innovazione, nonché una più elevata produttività e una migliore qualità dei propri prodotti, rispetto alle imprese che operano solo sul mercato interno, come evidenziato da numerosi studi.

L'importanza del sostegno all'internazionalizzazione nell'intervento pubblico a supporto del sistema economico è stata ribadita nel corso della **VII riunione della Cabina di regia per l'Italia internazionale che ha definito le linee di indirizzo per l'attività 2019** (11 settembre 2018). In tale ambito è stata sottolineata ancora una volta la necessità di rendere strutturale l'intervento straordinario a supporto dell'internazionalizzazione, avviato nel triennio 2015-2017 grazie alle misure del Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti, continuando a destinare risorse aggiuntive rispetto alla programmazione ordinaria. Dando attuazione a tali indirizzi, il disegno di legge di bilancio 2019, attualmente all'esame delle camere, prevede stanziamenti ulteriori per il biennio 2019-20 per la prosecuzione delle principali linee di attività del Piano straordinario, affidandone la realizzazione all'ICE.

Nonostante il potenziamento del supporto all'internazionalizzazione, il posizionamento dell'ICE, in termini di risorse umane e finanziarie, appare ancora complessivamente inferiore a quello delle Trade Promotion Organisations (TPO) di altri paesi concorrenti sui mercati mondiali (come evidenziato dal grafico 1). Rimane soprattutto limitata la disponibilità di risorse per la struttura, sia in termini di fondi necessari per il funzionamento dell'organizzazione, che per quanto riguarda le risorse umane, rispetto alle quali resta in vigore il limite posto all'organico del personale di ruolo (fissato in 450 unità), previsto dalla legge istitutiva dell'Agenzia ICE, a cui si aggiunge un ulteriore tetto per il personale estero (sempre di 450 unità).

**Risorse delle agenzie per l'Internazionalizzazione:  
Fondi spesi per attività e funzionamento e numero di dipendenti nel 2017.**  
La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera.



<sup>(1)</sup> Inclusi 790 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

<sup>(2)</sup> Fino al giugno 2016 denominata UKTI

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

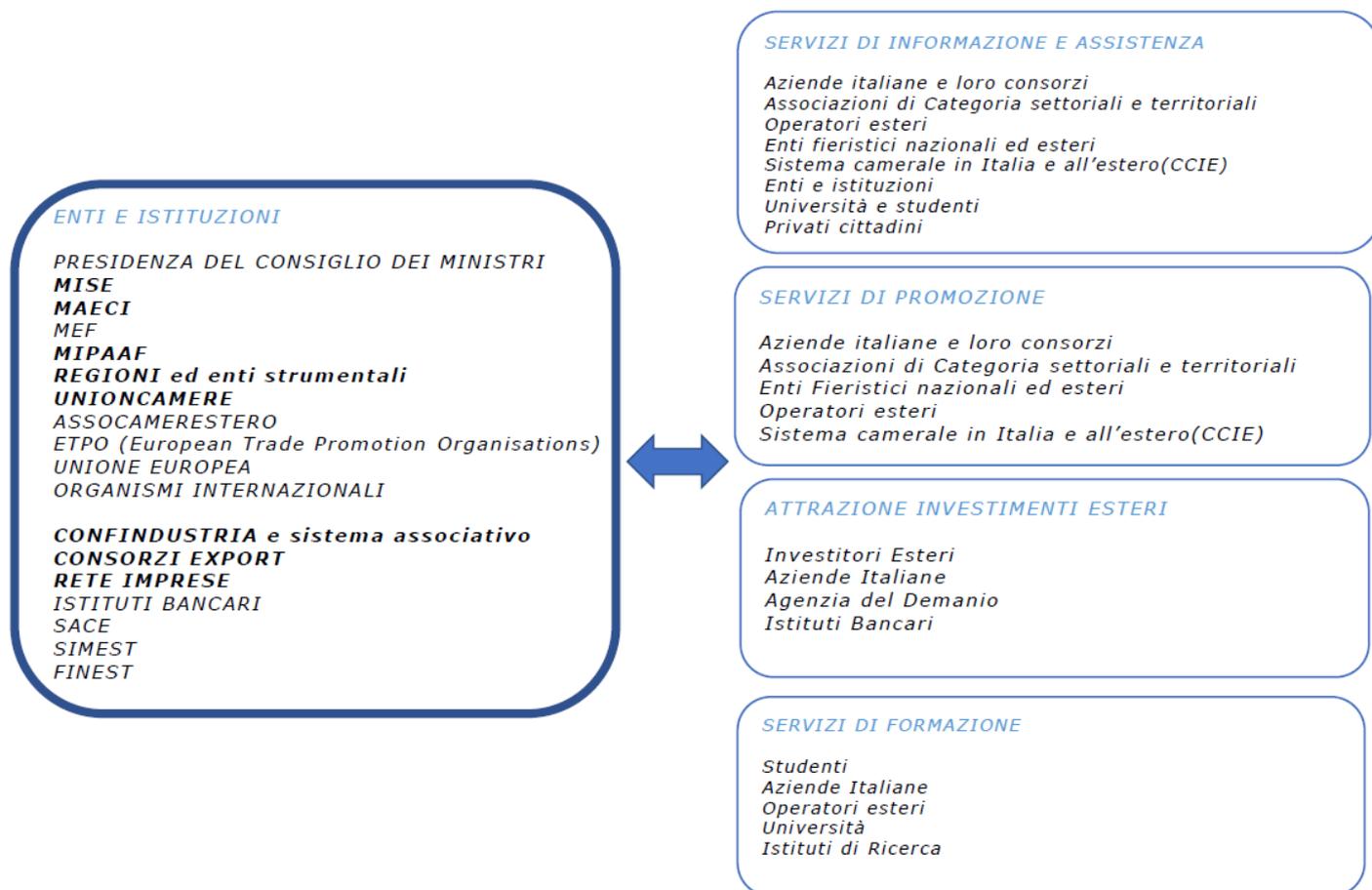
**Grafico 1**

### Esigenze degli stakeholder dell'Agenzia ICE e soddisfazione espressa sui servizi

La figura n.1 mostra una **mappa indicativa dei principali stakeholder**. Da un lato riporta vari enti istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università e altri) e imprenditoriali (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria) con i quali l'Agenzia ha instaurato da anni un processo di dialogo e di collaborazione, al fine di individuare linee di azioni comuni, volte al perseguimento dei propri obiettivi, spesso nell'ambito di Accordi tra enti.

Molti stakeholder sono **qualificabili anche come contributors (in neretto nella mappa)** sotto il profilo progettuale (ad esempio, le Associazioni imprenditoriali per la programmazione delle attività di promozione, le università, il sistema camerale). In secondo luogo, la mappa indica - per ciascun gruppo di servizi - i principali stakeholder in quanto destinatari del sostegno (servizi di informazione e assistenza, promozione, formazione, attrazione investimenti).

## Mappa dei principali stakeholders / contributors

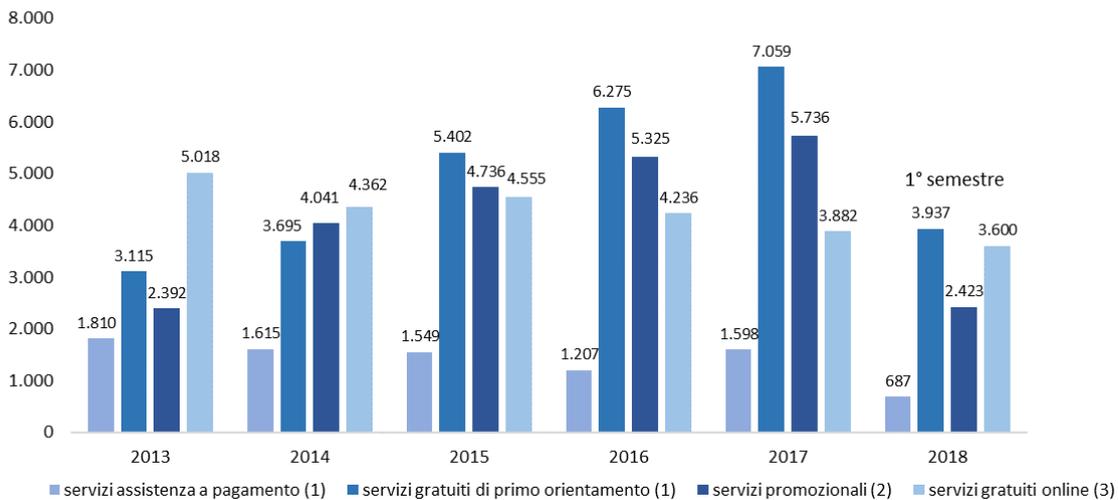


**Figura 1**

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 usufruisce di servizi di informazione erogati gratuitamente tramite il portale o la rete estera. Nel primo semestre 2018, pur con qualche sovrapposizione tra i diversi servizi, oltre 2.400 clienti hanno partecipato ad attività promozionali e circa 700 hanno usufruito di servizi personalizzati di assistenza.**

### Distribuzione dei clienti ICE per tipologia di servizi



(1) numero di imprese e altri stakeholder (enti pubblici, associazioni industriali, utenti singoli e altri)

(2) numero di imprese

(3) numero di imprese che hanno scaricato documentazione dal sito ICE; per il 2018 n. utenti che hanno ricevuto via e-mail, tramite abbonamento, informazioni relative a opportunità commerciali, gare, finanziamenti e anteprima grandi progetti.

Fonte: elaborazione ICE su dati ERP, PromoNet e portale ICE

### Grafico 2

Guardando alle caratteristiche strutturali delle imprese esportatrici clienti dell'ICE, 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 rispetto alla media nazionale, soprattutto in termini di fatturato export.<sup>10</sup>

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 e "a caldo") presso i partecipanti alle iniziative promozionali da oltre quindici anni. Per l'attività di promozione, l'analisi dei questionari somministrati alle aziende partecipanti in occasione delle iniziative promozionali realizzate nel 2018, mostra un giudizio complessivo superiore a 4,4 (su una scala di gradimento da 1 a 5; grafico 3).

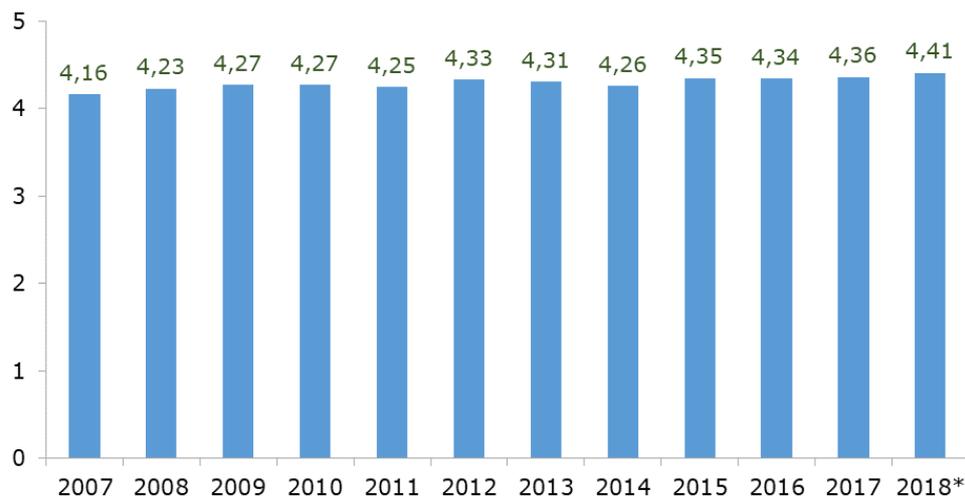
Negli ultimi anni le rilevazioni sul gradimento dei servizi ICE sono state affidate anche a società esterne specializzate in sondaggi, al fine di garantire la terzietà dei risultati rilevati e una maggiore robustezza metodologica.

<sup>10</sup> 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*, Rapporto ICE *L'Italia nell'Economia Internazionale* 2015-2016, pag. 395.

L'ultimo rapporto, pubblicato nel marzo 2018, mostra i risultati rilevati attraverso la conduzione di 6.974 interviste "a freddo", cioè a distanza di alcuni mesi dall'erogazione, con tecniche CATI/CAWI; 3.502 interviste hanno riguardato i servizi di assistenza, 2.805 la promozione e 667 la formazione. In complesso, il punteggio rilevato per i servizi di promozione è stato pari a 4,32, a 4,36 per i servizi formativi e 3,93 per i servizi (a pagamento) resi dalla rete estera (grafico 4), con una elevata propensione a ricorrere nuovamente ai servizi dell'ente (81 per cento delle aziende).

In conclusione, il **giudizio degli stakeholder sulle attività svolte dall'ICE, finanziate con fondi pubblici, mostra un livello di soddisfazione molto elevato. Nel 2019 sarà pubblicata la rilevazione della customer satisfaction recentemente affidata a una società esterna**, allo scopo di garantire una rilevazione sistematica e omogenea dal punto di vista della metodologia. La prima parte della rilevazione, relativa al primo semestre 2018, in fase di elaborazione, ha visto il coinvolgimento di circa 6.000 imprese (contate singolarmente anche quando ricorrono a più servizi).

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



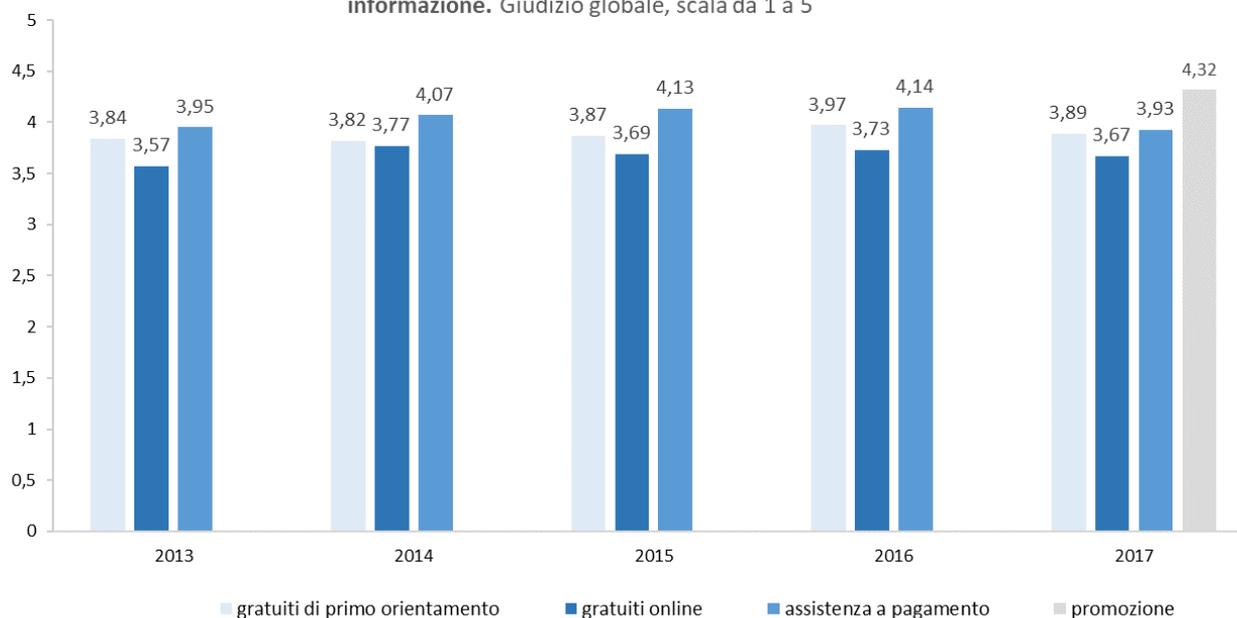
N. questionari: 2.838 3.736 4.764 5.218 3.211 1.289 1.684 2.533 3.627 3.792 4.170 2.816

\* dati provvisori

Fonte: ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

**Grafico 3**

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



Fonte: ICE, indagine Piepoli

**Grafico 4**

Quanto alla misurazione dell'**efficacia degli interventi di sostegno**, il Piano include nuovamente la **misurazione dell'impatto sulla clientela**, valutandone la performance esportativa.

Dopo una prima sperimentazione in questo senso, effettuata in collaborazione con ISTAT grazie anche all'appartenenza alla rete SISTAN<sup>11</sup>, il confronto tra l'andamento delle esportazioni delle imprese clienti (di servizi promozionali e di assistenza erogati a pagamento) con le imprese esportatrici non-clienti mostra che, nel periodo 2016-2017, le imprese che hanno fatto ricorso al sostegno offerto dall'ICE **hanno accresciuto le loro esportazioni del 9,7 per cento, mentre le altre hanno registrato, nello stesso periodo, un aumento dell'8,6 per cento** <sup>12</sup>.

<sup>11</sup>La misurazione è stata effettuata in collaborazione con ISTAT integrando dati gestionali del 2015 con gli archivi di microdati ISTAT ed è volta a confrontare l'andamento delle esportazioni di un campione di imprese che hanno usufruito di servizi di supporto con le imprese che non vi hanno fatto ricorso. I risultati fanno riferimento al periodo 2016-2017 assumendo che gli effetti del sostegno si esplichino entro il biennio successivo.

<sup>12</sup> Cfr. Relazione sulla performance 2017, pag. 20, dove sono illustrati i risultati della misurazione dell'indicatore strategico di impatto.

**Valutazione di impatto: clienti ICE registrati nel 2015 e andamento delle esportazioni rispetto al resto delle imprese esportatrici.** Valori in miliardi di euro e variazioni percentuali

	Esportazioni			
	2015	2016	2017	Variazione 2017/2015
<b>Clienti Ice di servizi promozionali e di assistenza a pagamento</b>	47,0	48,7	51,5	9,7
<b>Imprese esportatrici al netto dei clienti ICE</b>	365,3	368,5	396,6	8,6
<b>Totale esportazioni italiane</b>	<b>412,3</b>	<b>417,3</b>	<b>448,1</b>	<b>8,7</b>

Fonte: elaborazioni ICE su dati Istat, *baseline* 2015

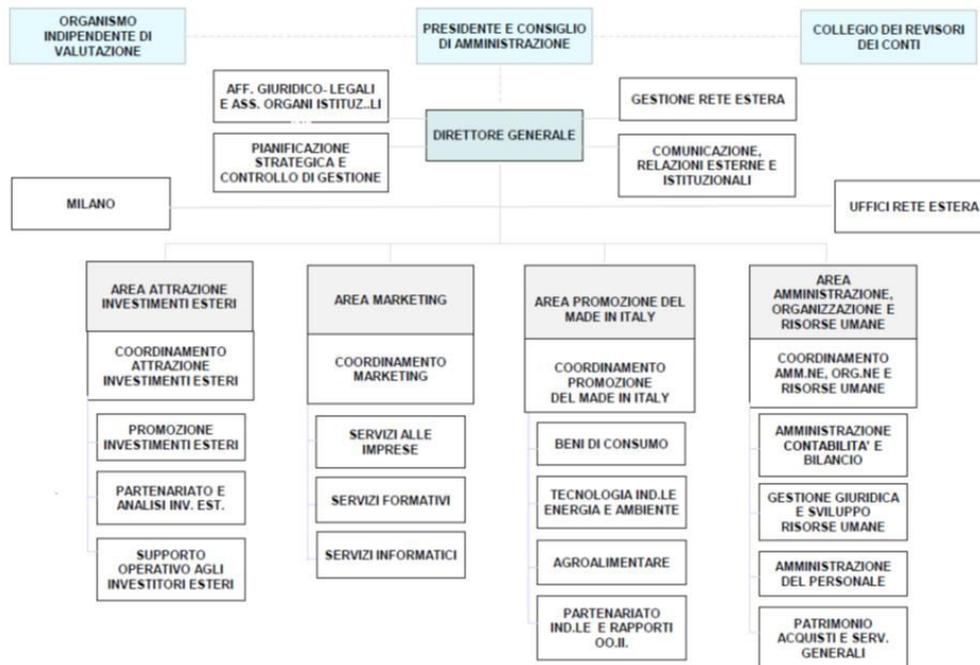
### *Analisi del contesto interno*

Nel 2019 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.

## Organigramma dell'ICE Agenzia



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 ICE.

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 ICE e stima per il prossimo triennio*

Il budget economico 2019 dell'ICE tiene conto degli stanziamenti previsti per il triennio 2018-2020 della Legge di Bilancio 2018.

**Il contributo di funzionamento 2019 si stima quindi pari a 74,6 milioni di euro<sup>13</sup>, mentre il contributo promozionale ordinario risulta pari a 17,3 milioni di euro e quello per la promozione straordinaria del Made in Italy (D.L. 133/2014) a 50 milioni di euro.**

<sup>13</sup> 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

### Stanziamenti del Budget economico 2019 (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO	CONTRIBUTI PROMOZIONALI	
	Cap. 2532 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero	Cap. 7482 - Fondo per la promozione del Made in Italy
2019	74.638.774	17.282.671	50.000.000
2020	74.638.774	17.782.671	50.000.000
2021	74.638.774	17.782.671	50.000.000

Fonte: Budget economico 2019 deliberato dal Cda dell'Agenzia ICE in data 11 dicembre 2018

**Nella legge di bilancio 2019**, approvata successivamente al bilancio di previsione, **lo stanziamento destinato alle spese di funzionamento** (capitolo 2532 – Spese per l’Agenzia ICE) **risulta aumentato a 75,303 milioni**<sup>14</sup>. Tale incremento sarà evidenziato nel primo provvedimento di revisione del budget 2019.

Agli stanziamenti pubblici previsti per l’attività istituzionale si aggiunge la previsione di altri ricavi per un totale di di 6,9 milioni di euro, di cui 5,3 milioni per ricavi da prestazione di servizi e 1,7 per altri ricavi e proventi.

I costi, rispetto all’esercizio precedente, si incrementano di 1,1 milioni di euro, in particolare per effetto della maggiore previsione di spesa per il trasferimento all’estero del personale di ruolo, in vista del consistente turnover che caratterizzerà il 2019 a seguito della scadenza degli incarichi, prevalentemente dirigenziali.

Le altre voci di costo sono stimate nell’ottica di un efficiente utilizzo delle risorse senza trascurare investimenti utili per mantenere l’Agenzia ICE al passo con lo sviluppo tecnologico in atto.

Per quanto riguarda l’attività promozionale, agli stanziamenti previsti dalla Legge di Bilancio 2018 per il 2019 si aggiungono ulteriori fondi, pubblici e privati, che finanziano le attività previste per il 2019.

Nello specifico, le risorse destinate alle **attività di promozione** per complessivi **127,8 milioni di euro** (grafico 5), come riportate nel documento di Budget economico 2019, derivano dall’utilizzo previsto dei fondi derivanti dalle assegnazioni 2019, di quelli residui di annualità precedenti, di quelli derivanti da altre attività commissionate dal Mise o da altri soggetti pubblici nonché dalla compartecipazione di terzi alle diverse attività promozionali programmate.

In particolare:

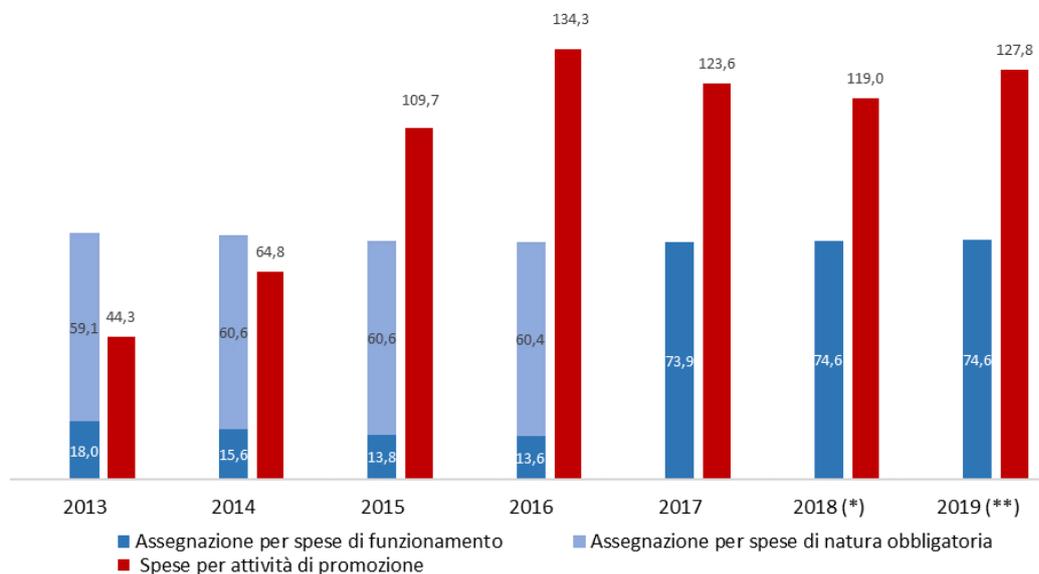
- Fondi Piano annuale e straordinario Mise – cap. 2535 per 26,7 milioni di euro
- Fondi Piano per la promozione straordinario del made in Italy e per l’attrazione degli investimenti in Italia (D.L. 133/2014) – cap. 7481 e 7482 per 61,8 milioni di euro

<sup>14</sup> L’adeguamento, per un importo di 664 mila euro, riguarda le risorse relative al rinnovo del CCNL avvenuto nel 2018.

- Fondi Programma straordinario del made in Italy di cui alla Legge 350/2003 – cap. 7481 per 4,9 milioni di euro
- Fondi Piano Export Sud – PES II per 10,8 milioni di euro
- Fondi Mise Desk anticontraffazione per 0,3 milioni di euro
- Fondi residui destinati a progetti formativi per giovani extraeuropei per l'avvio di attività imprenditoriali nei Paesi di origine di cui alla Legge 147/2013 per 0,12 milioni di euro
- Compartecipazione di terzi alle iniziative promozionali per 23,2 milioni di euro.

La **legge di Bilancio 2019** riporta un'assegnazione aggiuntiva di **90 milioni di euro ad integrazione del Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti** (D.L. 133/2014) – capitolo 7482. Tale integrazione sarà oggetto del primo provvedimento di revisione del Budget economico 2019.

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



(\*) Secondo provvedimento di revisione al Budget economico 2018; a partire dalla legge di bilancio 2017 è prevista un'assegnazione unica per le spese di funzionamento che include le spese di natura obbligatoria

(\*\*) Budget economico 2019

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

**Grafico 5**

### Stato di "salute finanziaria"

Non si prevedono particolari criticità circa la situazione finanziaria dell'ente nel prossimo triennio, come evidente nel prospetto del Bilancio finanziario pluriennale 2019 – 2021, allegato al Budget economico 2019.

Preventivo Finanziario (in euro)	2019	2020	2021
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>64.607.760</b>	<b>43.724.931</b>	<b>54.387.202</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	6.628.000	6.628.000	6.628.000
Altre entrate	58.227.390	41.882.134	21.494.813
Entrate da trasferimenti	123.421.445	148.921.445	118.921.445
Incassi da alienazioni e realizzi	700.000	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>188.976.835</b>	<b>197.431.579</b>	<b>147.044.258</b>
<b>USCITE</b>			
Spese per il personale	62.880.730	62.930.778	62.233.732
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	126.661.468	106.015.486	87.353.990
Altre spese correnti	15.432.966	13.973.044	11.320.065
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Acquisizione di beni durevoli	3.534.500	2.500.000	2.500.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>209.859.664</b>	<b>186.769.308</b>	<b>164.757.787</b>
<b>Saldo finale di cassa</b>	<b>43.724.931</b>	<b>54.387.202</b>	<b>36.673.673</b>

### 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 2019** 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 2018 sono avvenute 18 cessazioni dal lavoro (fra cui 3 dirigenti) e 8 assunzioni, di cui 3 dirigenti (1 a tempo determinato), 2 in Area III F1 e 3 in Area II F1,<sup>15</sup> per cui **il personale di ruolo dell'ICE-**

<sup>15</sup> Relativamente alle assunzioni effettuate nel 2018, il numero di 8 unità differisce da quanto indicato nel Piano Triennale di Fabbisogno di Personale 2018-2020 in quanto non sono state autorizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n. 8 assunzioni Area III richieste per rimodulazione del D. M. del 4 agosto 2017.

**Agenzia passerebbe da 448 a 437 unità**, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 unità.<sup>16</sup>

*Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2018*

*(Dotazione Organica: 450)*

**Totale: 437 dipendenti**

<b>Sede di Roma: 338</b>	<b>Ufficio di Milano: 10</b>	<b>Rete estera: 89</b>
--------------------------	------------------------------	------------------------

L'organico si compone di 36 dirigenti e 401 dipendenti, di cui 333 funzionari di Area III, 66 impiegati di Area II e 2 di Area I.

Dei 401 dipendenti non in posizione dirigenziale, 26 sono in regime di part-time, 20 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, uno in aspettativa per incarico funzione pubblica, 10 in aspettativa per ricongiungimento coniuge, uno in distacco. Si aggiunge invece un'unità Area III F4 comandata in entrata da altra amministrazione.

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), dopo aver effettuato delle progressioni economiche all'interno delle aree nel 2016 (con decorrenza 1° gennaio 2016) a beneficio di circa il 60 per cento personale (per un totale di 204 posizioni in Area III e 44 posizioni in Area II) e nel 2017 (con decorrenza 1° gennaio 2017) per un totale di ulteriori 54 posizioni in Area III e 12 posizioni in Area II, si prevede di effettuare nuovi sviluppi economici nel 2019 (con decorrenza 1° gennaio 2019) per un totale di ulteriori 54 posizioni in Area III, Area II e Area I.

L'Agenzia sta facendo, inoltre, ricorso a prestazioni lavorative per periodi determinati attraverso un'agenzia di somministrazione del personale. Al 31 dicembre 2018 i contratti in essere saranno 10 per Area III F1 e 18 per Area II F2.

<sup>16</sup>A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere 370,4 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 85,9 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 31 dicembre 2018).

## Analisi quali-quantitativa delle risorse umane – Agenzia ICE - 31/12/2018 (personale di ruolo)

Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	52,71%
Età media dei dirigenti (anni)	58,01%
% dipendenti in possesso di laurea	72,09%
% dirigenti in possesso di laurea	100,00%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27,78%
% di donne rispetto al totale del personale	54,01%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	51,51%
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,73%
% di donne laureate rispetto al personale femminile	72,89%

Fonte: ICE

### *Le risorse tecnologiche*

L'architettura hardware e software 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 2019 si continuerà con le attività relative "**Sicurezza Informatica**", rispetto alla quale verranno completati alcuni progetti sotto menzionati, anche in *compliance* con le normative vigenti.

Si procederà ad un ulteriore consolidamento e superamento delle obsolescenze con particolare riferimento agli ambienti Oracle.

In vista della scadenza dell'attuale contratto di servizi informatici con la società RITSPA (agosto 2019) si procederà alla attivazione dei servizi presenti nei contratti Consip così come stabilito dal CdA.

Sicurezza informatica e continuità operativa: continuerà l'attività di enforcement della sicurezza con attività di penetration test e vulnerability assessment. E' inoltre prevista una campagna di sensibilizzazione dell'utenza sugli aspetti di sicurezza informatica.

Revisione infrastrutture Data Center e passaggio ad architettura Cloud: è previsto lo spostamento del Data Center ICE presso il Data Center di Inail,

sito candidato a diventare polo strategico nazionale e già utilizzato da diverse pubbliche Amministrazioni.

#### GED

A fronte dell'attivazione dello strumento di gestione documentale con archiviazione sostitutiva GED presso tutti gli Uffici, sono previste ulteriori attività di integrazione dello strumento nei flussi in essere.

#### CRM

ICE ha portato a conclusione il deploy della **piattaforma di Customer Relationship Management** tramite la quale viene conferita centralità alla cura e all'engagement del Cliente.

Nel 2019 saranno attivate le necessarie procedure di monitoraggio atte a valutare l'efficacia dello strumento e porre in essere le eventuali azioni migliorative.

#### Siti WEB

Terminato il processo di miglioramento e innovazione del front end web nel corso del 2018, sono stati attivati gli interventi per ottimizzare le funzioni di backend quali:

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

Tali interventi, che continueranno nel corso del 2019, consentiranno una migliore fruizione dei servizi da parte di tutta l'utenza ICE.

#### BANCHE DATI

Nel corso del prossimo triennio è prevista la revisione delle banche dati Operatori Italiani e Operatori Locali volta all'ampliamento delle tipologie di informazioni gestite e al miglioramento delle performance.

#### *Punti di forza e sfide*

Uno dei principali punti di forza dell'Agenzia ICE 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, come già accennato, analizzando le **caratteristiche strutturali delle imprese** che beneficiano dei servizi offerti dall'ICE<sup>17</sup>, emerge come queste ultime presentino una dimensione aziendale maggiore rispetto alla

<sup>17</sup> Cfr. Rapporto ICE *L'Italia nell'Economia Internazionale* 2015-2016, p. 395, op.cit.

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. Nel prossimo futuro l'azione dell'ICE deve continuare ad affrontare la sfida di **ampliare la propria base-clienti 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**, sia in termini di contribuzione alle attività finanziate dal MISE che come fonte di finanziamento di attività privatistiche, pari complessivamente a 22,2 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 una **limitata disponibilità di risorse di tipo strutturale, finanziarie ma soprattutto umane**, nonostante la recente assunzione di alcuni collaboratori 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.

Negli ultimi anni il progressivo **ridimensionamento dei fondi necessari al funzionamento della struttura** organizzativa (che nel 2019 hanno tuttavia conosciuto un incremento, legato però all'adeguamento delle risorse per il rinnovo del CCNL) **ha infatti rappresentato per l'ente un limite obiettivo**, essendo da tempo in atto una particolare attenzione al contenimento delle spese strutturali. Tali vincoli di bilancio comprimono inoltre la possibilità di **investire nelle risorse informatiche**, necessarie per rafforzare l'efficienza dei processi lavorativi, incrementare la produttività del lavoro e migliorare l'offerta di servizi.

## OBIETTIVI SPECIFICI

L' "albero della performance" riportato nel documento descrive il mandato istituzionale e la missione dell'Agenzia ICE, da cui discendono due *Obiettivi Specifici*. Precedentemente chiamati *Obiettivi Strategici*, questi ultimi sono stati ridefiniti "specifici" dalle recenti "Linee Guida per la redazione del Piano triennale della performance", pubblicate dalla

Funzione Pubblica,<sup>18</sup> in quanto propri di ciascuna amministrazione e derivanti dagli obiettivi generali o di indirizzo definiti a livello governativo.

Anche per il triennio di riferimento, un ruolo strategico e centrale è rappresentato **dall'ampliamento della base clienti dell'Agenzia**, confermando l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri.

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 particolarmente sfidanti.

**Viene confermata l'adozione dell'indicatore volto a valutare, in collaborazione con l'ISTAT, l'impatto dei servizi offerti**, basato sul confronto tra il tasso di crescita delle esportazioni dei clienti ICE con quello registrato da imprese che non ne usufruiscono. Introdotto per la prima volta nel Piano della performance 2017, questo indicatore rappresenta un'importante innovazione in termini di *accountability* da parte di un ente gestore di risorse pubbliche. Per il triennio 2019-2021 è stato introdotto un target numerico, che quantifica la superiore performance conseguita dai clienti ICE rispetto alle altre imprese esportatrici, sulla base di una metodologia statistica di misurazione ancora più puntuale.

Prosegue il **potenziamento delle attività rivolte all'attrazione degli investimenti esteri con la rilevazione degli engagement**: progetti di investimento da parte di operatori esteri corredati da invio documentazione e/o *site visit* in Italia, che passano dal gruppo di lavoro di prima assistenza al gruppo dell'accompagnamento ed *aftercare*, (nel 2018 il focus è stato sui "lead" ovvero i "contatti" veicolati dai desk all'estero).

**Il Piano prevede ulteriori semplificazioni dei processi organizzativi e operativi**, una maggiore informatizzazione dei processi stessi nel rispetto dei requisiti posti dal nuovo sistema di qualità, anche attraverso interventi IT innovativi, utili a sostenere le azioni di marketing, il miglioramento dell'offerta dei servizi e le relazioni con la clientela.

Va infine rilevato che gli obiettivi specifici e gli obiettivi operativi sono accompagnati da una "Nota metodologica" che illustra nel dettaglio: indicatori, target, formule di calcolo e fonti.

---

<sup>18</sup> *Linee Guida per il Piano della Performance - Ministeri*, n.1 giugno 2017, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance.

## 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 SPECIFICI

#### OS 1:

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

PESO 75%

Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane

Corrispettivi della rete nazionale ed estera

Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE

Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement

Incremento della base clienti/utenti ICE

#### OS 2:

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

PESO 25%

Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza

Avvio per la messa a regime del nuovo sistema di gestione IT

Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura

Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati individuati i target, la formula di calcolo e la baseline per il triennio 2019-2021.

**Obiettivo Specifico 1: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'agenzia, e promuovere gli investimenti esteri in entrata - PESO 75%**

INDICATORE		PESO	Baseline	TARGET		
Dimensione e tipologia	Descrizione			Formula	2019	2020
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	Rilevazione esterna su aziende clienti - giudizio medio, scala da 1 a 5	4,2	4,2	4,2	4,2
Realizzazione finanziaria	Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	Importo complessivo dei ricavi per le prestazioni di servizi	€ 4.580.133	€ 5.300.000	€ 5.300.000	€ 5.300.000
Impatto	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	Differenziale tra la variazione media dell'export delle aziende clienti ICE dell'ultimo biennio disponibile e la variazione dell'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	1,1 punti percentuali	1 punto percentuale	1 punto percentuale	1 punto percentuale
Efficacia quantitativa	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	Numero di progetti di investimento da parte di operatori esteri corredati da invio documentazione e/o site visit in Italia, che passano dal gruppo di lavoro di prima assistenza al gruppo dell'accompagnamento ed aftercare	40	50	60	70
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Incremento percentuale annuale del numero di clienti/utenti di servizi a pagamento e gratuiti	13.353	7%	10%	10%

**Obiettivo Specifico 2: Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa e garantire la trasparenza - PESO 25%**

INDICATORI		PESO	Baseline	TARGET		
Dimensione e tipologia	Descrizione			Formula	2019	2020
Efficacia quantitativa	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%	90%	100%	100%	100%
Efficacia quantitativa	Avvio per la messa a regime del nuovo sistema di gestione IT	5%	n.d*	SI	-	-
Efficacia quantitativa	Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura	5%	n.d*	100%	-	-
Efficacia quantitativa	Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001	5%	n.d*	100%	-	-

\*nuovi indicatori

## 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	744,6	83,8%	156.141.715	75,0%
Obiettivo strategico 2	144,3	16,2%	52.132.926	25,0%
Totale	888,9	100%	208.274.642	100%

## DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

I due **obiettivi specifici sono declinati in piani operativi**. 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, la supervisione metodologica dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), e il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

In un'ottica di rafforzamento e di valorizzazione del processo di condivisione delle strategie dell'Agenzia, **4 indicatori relativi agli obiettivi specifici, centrali per la *Mission* dell'Ente, sono stati assegnati a tutti gli uffici della sede centrale:**

- l'attuazione delle azioni previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione;
- l'implementazione del Sistema Gestione Qualità con specifico riferimento alla formalizzazione e adozione di misure di prevenzione del rischio verso il cliente;
- l'impatto delle azioni dell'ICE sull'export della clientela;
- l'ampliamento della base clienti dell'Agenzia.

Accanto all'indicatore di impatto, già assegnato dallo scorso anno a tutti gli uffici, anche l'indicatore sull'ampliamento della base clienti, di fondamentale rilievo nelle strategie adottate dall'ICE, è stato esteso a tutti gli uffici della rete estera, principali veicolatori della ampia gamma di servizi offerti alle imprese.

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.

Oltre all'indicatore di impatto (riguardante la performance esportativa delle imprese clienti) e all'indicatore sull'ampliamento della base clienti, comuni a tutte le unità organizzative dell'Agenzia, i **piani operativi della rete estera** riportano come indicatori anche 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 delle informazioni pubblicate.

Per attribuire il **target dei ricavi agli uffici della rete estera** è stata mantenuta la metodologia affinata in occasione del precedente Piano. Questa si basa sui risultati medi conseguiti nel biennio 2017-2018 e su 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 2018, per tutto il personale operante presso gli uffici esteri è stata calcolata la presenza in base al criterio del Full Time Equivalent.

Inoltre anche a supporto del processo di misurazione è stata redatta una "nota metodologica" che individua per ogni indicatore la formula di calcolo e la fonte.

### *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 28.11.2013.

Dallo scorso anno gli obiettivi specifici vengono condivisi dai Dirigenti e responsabili degli uffici esteri attraverso l'assegnazione dell'obiettivo individuale "contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE" declinato dall'indicatore "grado di raggiungimento degli indicatori strategici".

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 specifici ed è stato coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica durante riunioni interne, alla presenza della Struttura Tecnica e dell'OIV a garanzia della correttezza metodologica e della sua rispondenza alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida della Funzione Pubblica.

Il Presidente e Direttore Generale hanno concordato gli obiettivi strategici definiti nel Piano, che sono stati 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 al Direttore Generale la proposta dei piani operativi, condivisa con i loro dirigenti e redatta sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente<sup>19</sup>, per la sua approvazione definitiva.

Il Piano della performance complessivo, contenente cioè sia gli obiettivi strategici che i piani operativi di tutti gli uffici dell'ICE, 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*

Per realizzare il collegamento e l'integrazione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria, i piani operativi

---

<sup>19</sup> Si veda il documento *Monitoraggio Infrannuale Performance 2018 dell'ICE Agenzia* elaborato dall'STP contenente i dati di monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi della sede, Milano e rete estera (24 luglio 2018, prot.n. 38).

riportano informazioni relative agli obiettivi, alle risorse umane, ai fondi istituzionali; inoltre, ove possibile, viene indicato anche il budget programmato per attività di tipo promozionale.

La figura n. 2 mostra il **collegamento tra i due processi, evidenziando i punti di raccordo tra il Piano della performance ed il "Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio"** (di cui all'art. 19 decreto legislativo n.91 del 31 maggio 2011), allegato al **Bilancio di Previsione 2019**. Questo viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012), da integrare con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009).

**Raccordo tra obiettivi specifici e previsioni economico-finanziarie: Piano della performance e Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio**

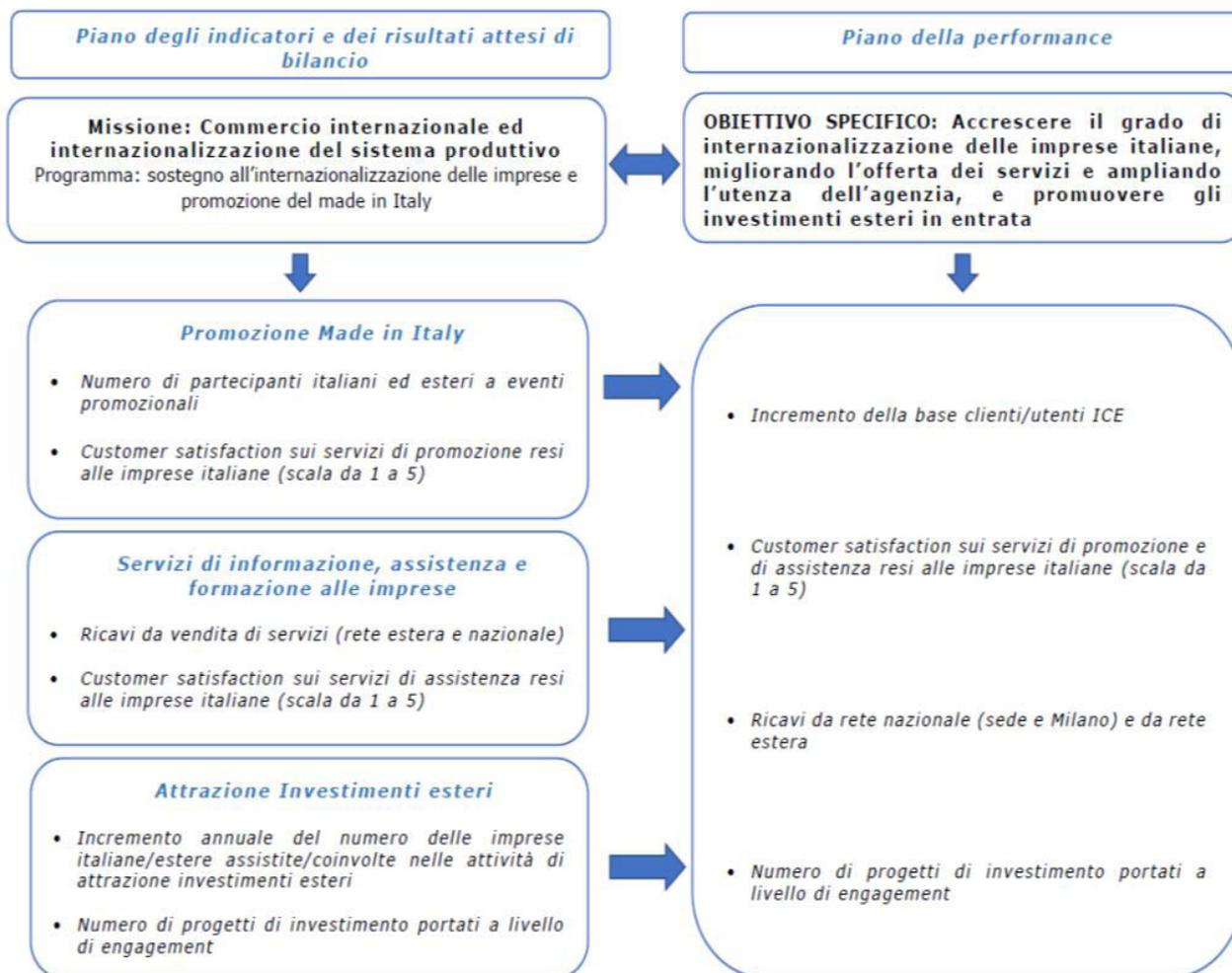


Figura 2

### *Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance*

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

- promuovere obiettivi di progetto che modifichino e migliorino il portafoglio delle attività ricorrenti e favoriscano, conoscenza, integrazione e sviluppo delle diverse competenze degli uffici;
- promuovere ulteriori indicatori di "outcome" per la misurazione e valutazione degli impatti;
- promuovere obiettivi per la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione per rispondere con più efficacia, efficienza e tempestività alle sfide imposte dal dinamismo e dalla competitività crescente dei mercati internazionali;
- definire la strategia degli uffici operativi tenendo conto delle risultanze dei dati di *customer satisfaction* già rilevati
- 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 2019-2021

## Direzione Generale

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SA00

Fondi Istituzionali 2019	€ 57.600 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 7.020 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	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)	10%	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%	25

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

Responsabile	Elisabetta Talone
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2019	€ 413.450 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	4
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Messa a regime del nuovo applicativo "Dematerializzazione sedute CdA" per gli atti del Consiglio di Amministrazione e per l'archivio con metatag per Organi e Magistrato della Corte dei Conti	11%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Collaudo e messa a regime dell'interfaccia del software "Gestione workflow atti autorizzativi DG" integrato con Promoapp e Ged rendendolo disponibile a tutta la struttura con tracciamento immediato dello stato di avanzamento dell'iter autorizzativo	12%	100%
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Specifici focus su proposte di azioni di miglioramento sulla base delle risultanze dell'attività di auditing	23%	5
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Implementazione banca dati legale con la stima del rischio contenzioso	24%	100%

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

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2019	€ 290.000 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 1.565.810 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>16</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Divulgazione e condivisione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di azioni divulgative sull'internazionalizzazione realizzate a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia	25%	6
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	Favorire la corretta applicazione del SGQ con particolare riferimento alla rete estera	Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit	20%	3

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

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2019	€ 109.500 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 390.986 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	8
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>11</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Definizione della nuova immagine e delle linee guida sulla comunicazione	Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità	30%	Verifica su almeno il 50% degli uffici tra Italia ed estero
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento del numero di tweet e retweet effettuati nell'anno	25%	5%
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti esterni nella realizzazione di eventi	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'efficacia dimostrata nella realizzazione di eventi (scala da 1 a 5)	15%	4,2

## Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

Fondi Istituzionali 2019	€ 3.500 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Completamento della seconda fase del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera	10%	100%
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Definizione del Piano di Resizing 2019-2020	20%	100%
OS002	Migliorare l'organizzazione degli Uffici esteri e verificare il livello effettivo di conoscenza del mercato	Monitoraggio del mix organizzativo degli Uffici esteri e proposte di interventi di aggiustamento	30%	50% degli uffici esteri
OS002	Incremento quali-quantitativo della produzione informativa della Rete Estera	Monitoraggio su 6 Uffici esteri per sviluppare accordi con Scuole, Università, Istituti e Centri di ricerca locali al fine di collaborazioni su ricerche economiche-settoriali, con offerte di internship a studenti esteri	10%	1 accordo + internship su 50% degli uffici monitorati

## Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Maria Ines Aronadio
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 2.149.491 (stime)

### Risorse Umane

Dingenti	1
Area III	15
Area II	3
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>19</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
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	30%	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 mensile; percentuale di iniziative oggetto di analisi	30%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di aziende coinvolte nella divulgazione dell'economia digitale per facilitare l'accesso alle piattaforme internazionali di e-commerce	10%	200

## Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 27.728.983 (stime)

### Risorse Umane

Direnti	1
Area III	24
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>27</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
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 <sup>(1)</sup>	20%	1.300
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	2.200

## Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	SF20

Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 45.269.650 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	21
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>23</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3.600
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	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 <sup>(1)</sup>	25%	4.000

<sup>(1)</sup> 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 2019	€ 2.250 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 40.710.914 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	3
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>23</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	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 <sup>(1)</sup>	30%	1.400
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1.300

<sup>(1)</sup> 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	Roberto Lovato
Centro di Costo	SF50

Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 836.675 (stime)

### Risorse Umane

Direnti	1
Area III	13
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>16</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	900
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, dell'UE e delle commissioni miste/ gruppi di lavoro	Percentuale di partecipanti qualificati <sup>(1)</sup> sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	25%	50%

<sup>(1)</sup> 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 2019	€ 174.000 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 1.090.436 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>9</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
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	25%	11
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Revisione delle linee guida per la rilevazione della customer satisfaction	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 2019	€ 40.300 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 608.696 (stime)

### Risorse Umane

Direnti	1
Area III	17
Area II	3
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>21</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	20%	30%
OS001	Reperimento clienti	Contributo ai corrispettivi da servizi erogati da rete estera (1)	15%	15%
OS001	Cura portafoglio clienti	Arricchimento BDOI con aziende con cui l'ufficio Servizi Imprese entra in relazione	35%	700

<sup>(1)</sup>Oggetto di rilevazione: corrispettivi derivanti da servizi coordinati, accordi operativi, utilizzo strutture; rilevabili da report su cruscotto, integrato con db access - corrispettivi da servizi complessi, rilevabili da foglio di G-drive

## Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2019	€ 3.500 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 3.674.286 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
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)	20%	90%
OS001	Sviluppo delle competenze finalizzato all'ampliamento del numero di aziende esportatrici	Nuovi partecipanti alle iniziative formative <sup>(1)</sup>	35%	≥ 30%
OS001	Stabilizzazione e radicamento delle imprese sui mercati target	Aziende italiane fidelizzate <sup>(2)</sup>	15%	≥ 15%

<sup>(1)</sup> Per nuovi partecipanti si intendono imprenditori, export manager, neolaureati e professionisti che non abbiano partecipato ad iniziative formative (promozionali, a corrispettivo ed extraprogrammatiche negli ultimi due anni).

<sup>(2)</sup> Per aziende fidelizzate si intendono aziende che abbiano usufruito di servizi formativi negli ultimi due anni

## Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Marino Di Nillo
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2019	€ 7.471.500 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 1.426.828 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	2
Area II	10
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>13</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Dismissione server Sun Solaris ospitanti le piattaforme Oracle	Percentuale dei server dismessi	15%	70%
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati	Numero di "code CRM" attivate per gli uffici esteri	20%	50%
OS002	Estensione delle funzionalità di Promoapp	Numero di funzionalità rilasciate	20%	50%
OS002	Avvio messa a regime del nuovo sistema di gestione IT	Predisposizione del piano dei fabbisogni in termini di servizi e prestazioni richiesti al fornitore	15%	SI

## Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Stefano Nigro
Centro di Costo	SN00

Fondi Istituzionali 2019	€ 5.500 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 1.443.943 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50
OS001	Creazione di un patrimonio di contatti per l'attività di promozione investimenti esteri in Italia	N. contatti da inserire nella base dati investitori e proponenti offerte di investimento	15%	600
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%	4

## Ufficio Promozione degli investimenti

Responsabile	Stefano Nigro a.i.
Centro di Costo	SN10

Fondi Istituzionali 2019	€ 200 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 577.819 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>3</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	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 durante le fiere realizzate	10%	600
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 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 96.114 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>3</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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.	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	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	15%	6
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	20%	50
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	15%	10

## Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 183.362 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con gli uffici Esteri per l'attività di lead generation	Numero Uffici Esteri coinvolti	10%	8
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 progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50
OS001	Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali in Italia e all'estero	Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di partecipazione a fiere/workshop internazionali e a eventi di aftercare	20%	50

## Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2019	€ 2.450 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	4
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Verifiche contabili sugli Uffici esteri	Numero di verifiche effettuate / 130 tra controlli rendiconti (almeno 80) e altre verifiche contabili (*)	15%	95%
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera D alla lettera L inclusa (n. 120 dipendenti).	20%	100%
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Sviluppo/aggiornamento di istituti contrattuali e normativi, a beneficio della gestione delle risorse umane	15%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 8 uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	20%	90%

(\*) Nota esplicativa: per controlli contabili si intendono i risultati di altre verifiche, oltre quelle effettuate sui rendiconti inclusi nel piano annuale, che riguardano l'analisi dei dati delle dichiarazioni fiscali, delle rendicontazioni promozionali, della gestione delle commesse promozionali, dei file sui pagamenti pubblicati in Amm. Trasparente, e così via. Tali controlli saranno formalizzati agli uffici e archiviati sul server ai fini della misurazione della performance.

## Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2019	€ 4.989.900 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	19
Area II	6
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>26</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Verifiche contabili sugli Uffici esteri	Numero di verifiche effettuate / 130 tra controlli rendiconti (almeno 80) e altre verifiche contabili (*)	25%	95%
OS002	Ricognizione conti patrimoniali erariali e previdenziali esteri	143 conti da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio (**)	25%	95%
OS002	Messa a regime alimentazione Piattaforma Certificazione Crediti	Invio di tutti i dati delle fatture con data antecedente il 2019	20%	90%

(\*) Nota esplicativa: per controlli contabili si intendono i risultati di altre verifiche, oltre quelle effettuate sui rendiconti inclusi nel piano annuale, che riguardano l'analisi dei dati delle dichiarazioni fiscali, delle rendicontazioni promozionali, della gestione delle commesse promozionali, dei file sui pagamenti pubblicati in Amm. Trasparente, e così via. Tali controlli saranno formalizzati agli uffici e archiviati sul server ai fini della misurazione della performance.

(\*\*) Si tratta di conti di contabilità generale che vengono movimentati dagli Uffici esteri per registrare voci relative a previdenza e fisco locale. Si tratta di un lavoro di ricognizione da svolgere entro la chiusura dell'esercizio per porre in campo tutti i correttivi per la quadratura. Ad esempio, in molti casi non vengono rilevate differenze cambio che vanno contabilizzate su conti a parte oppure ci sono operazioni non correttamente registrate da rettificare. I conti in questione sono oggi 143 ma si potrebbe rilevare che alcuni possono essere chiusi, magari a fronte di aggiornamenti nella composizione della rete estera.

## Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Luigi Ferrelli a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2019	€ 29.659.621(stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	
Area III	11
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>13</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera D alla lettera L inclusa (n. 120 dipendenti).	40%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative di n. 120 dipendenti ex ICE transitati al MISE.	10%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione di n. 32 schede TFS al 31/12/2012 del personale dirigente ICE-Agenzia.	10%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione sezione FAQ (minimo 30) relative alla messa in esercizio del nuovo applicativo ISE.	10%	100%

## Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SH30

Fondi Istituzionali 2019	€ 401.700 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	11
Area II	7
Area I	1
Totale	20

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dagli stakeholders interni	Giudizio medio di customer satisfaction dei corsi di formazione somministrati al personale di Sede e Milano (scala da 1 a 5)	25%	4,3
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute	20%	100%
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Sviluppo/aggiornamento di istituti contrattuali e normativi, a beneficio della gestione delle risorse umane	25%	100%

## Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2019	€ 2.190.150 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	8
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>22</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 8 uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	35%	90%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione di un sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro; il campione è costituito da 35 uffici della rete estera	35%	80%

## Ufficio di Milano

Responsabile	Filippo Lanciotti a.i.
Centro di Costo	AD10

Fondi Istituzionali 2019	€ 282.000 (stime)
Fondi Promozionali 2019	€ 57.377 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	
Area III	8
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>10</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	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 (azioni previste nel PTPC)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	7%
OS001	Incremento dei ricavi da vendita di servizi	Corrispettivi da vendita di servizi	5%	192.000
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 per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	40%	400
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	29%	8

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 31 dicembre 2018)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	TOTALE
<b>Direzione Generale</b>	<b>Roberto Luongo</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>Elisabetta Talone</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>Riccardo Landi</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>Giovanni Rodia</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>Filippo Lanciotti</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	<b>Maria Ines Aronadio</b>	<b>5</b>	<b>91</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>108</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	15	3	0	19
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Ferdinando Pastore	1	24	2	0	27
Ufficio Beni Di Consumo	Ferdinando Fiore	1	21	1	0	23
Ufficio Agroalimentari e Vini	Anna Flavia Pascarelli	1	18	3	1	23
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Roberto Lovato	1	13	2	0	16
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>Antonino Laspina</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>61</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	6	2	0	9
Ufficio Servizi alle Imprese	Francesco Alfonsi	1	17	3	0	21
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Adele Massi	1	15	2	0	18
Ufficio Servizi Informatici	Marino Di Nillo	1	2	10		13
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>Stefano Giovanni Benedetto Nigro</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>19</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	0	0	6
Ufficio Promozione degli investimenti	Stefano Giovanni Benedetto Nigro a.i.		3	0	0	3
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Stefano Giovanni Benedetto Nigro a.i.		3	0	0	3
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Domenica Brosio	1	5	1	0	7
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>Luigi Ferrelli</b>	<b>4</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>88</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	4	2	0	7
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Maria Carmela Ottaviano	1	19	6	0	26
Ufficio Amministrazione del Personale	Luigi Ferrelli a.i.		11	2	0	13
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Lucio Coggiatti	1	11	7	1	20
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolucci Paola	1	13	8	0	22
<b>Ufficio di Milano</b>	<b>Filippo Lanciotti a.i.</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>TOTALE uffici</b>		<b>20</b>	<b>258</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>344</b>
Dirigenti in comando		1				1
Dirigenti senza incarico fino al termine corso SNA		2				2
Dipendenti fuori ruolo			1			1
<b>TOTALE</b>		<b>23</b>	<b>259</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>348</b>

Riepilogo risorse economiche e strumentali - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2019 (dati di previsione) <sup>(1)</sup>	Risorse su fondi promozionali 2019 (dati di previsione) <sup>(2)</sup>
<b>Direzione Generale</b>	<b>€ 57.600</b>	<b>€ 7.020</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>€ 413.450</b>	-
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>€ 290.000</b>	<b>€ 1.565.810</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>€ 109.500</b>	<b>€ 390.986</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>€ 3.500</b>	-
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 2.149.491</b>
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	€ 0	€ 27.728.983
Ufficio Beni Di Consumo	€ 0	€ 45.269.650
Ufficio Agroalimentari e Vini	€ 2.250	€ 40.710.914
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	€ 0	€ 836.675
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>€ 174.000</b>	<b>€ 1.090.436</b>
Ufficio Servizi alle Imprese	€ 40.300	€ 608.696
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	€ 3.500	€ 3.674.286
Ufficio Servizi Informatici	€ 7.471.500	€ 1.426.828
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>€ 5.500</b>	<b>€ 1.443.943</b>
Ufficio Promozione degli investimenti	€ 200	€ 577.819
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	€ 0	€ 96.114
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	€ 0	€ 183.362
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>€ 2.450</b>	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio <sup>(3)</sup>	€ 4.989.900	-
Ufficio Amministrazione del Personale <sup>(4)</sup>	€ 29.659.621	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	€ 401.700	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali <sup>(5)</sup>	€ 2.190.150	-
<b>Milano</b>	<b>€ 282.000</b>	<b>€ 57.377</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 46.097.121</b>	<b>€ 127.818.390</b>

(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 2018, ribaltati sul dato complessivo quantificato nel bilancio di previsione 2019

(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
Centro di Costo	4PI1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 113.197 (stime)

Paese	Ghana
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	0,51
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>1,50</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 9.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	36
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	45
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Lagos

## ADDIS ABEBA

Responsabile	Simona Autuori
Centro di Costo	4QD1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 196.523 (stime)

Paese	Etiopia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,92
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	5,81
<b>Totale</b>	<b>10,72</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	118
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	147
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## ALGERI

Responsabile	Giorgio Calveri
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 274.149 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,85
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,85</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 64.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	188
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	235
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## ALMATY\*

Responsabile	Salvatore Parano
Centro di Costo	2EH3
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 450.054 (stime)

Paese	Kazakistan
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,23
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,58
<b>Totale</b>	<b>7,80</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	173
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	217
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Tashkent

## AMMAN\*

Responsabile	Filippo Covino
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 306.488 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,16
<b>Totale</b>	<b>6,17</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	301
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Ramallah

## BAKU

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 316.633 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,66
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,06
<b>Totale</b>	<b>5,72</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	112
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	233
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BANGKOK

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 260.300 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,86
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,37
<b>Totale</b>	<b>6,25</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	141
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	176
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 320.949 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,64
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,01
<b>Totale</b>	<b>5,64</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	111
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	232
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BELGRADO\*

Responsabile	Marina Scognamiglio
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 392.173 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,85
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,49
<b>Totale</b>	<b>9,34</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	188
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	393
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Podgorica

## BERLINO

Responsabile	Fabio Casciotti
Centro di Costo	1AD3
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.044.917 (stime)

Paese	Germania
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	10,93
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>12,92</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 49.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	310
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	388
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BERNA

Responsabile	Simona Bernardini
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 384.640 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,89
<b>Totale</b>	<b>5,86</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	95
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	199
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BOGOTÀ\*

Responsabile	Riccardo Zucconi
Centro di Costo	7ME1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 289.375 (stime)

Paese	Colombia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,89
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,89</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	117
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	245
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Caracas

## BRUXELLES

Responsabile	Fabrizio di Clemente
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 607.176 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,01
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,88
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,28
<b>Totale</b>	<b>8,17</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	165
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	207
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BUCAREST

Responsabile	Filippo Petz
Centro di Costo	2EF1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 255.224 (stime)

Paese	Romania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,97
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	168
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	349
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BUDAPEST

Responsabile	Antonio Canale
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 275.631 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,02
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,73
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,96
<b>Totale</b>	<b>6,71</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	138
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	287
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## BUENOS AIRES

Responsabile	Luigi D'Aprèa
Centro di Costo	7MA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 400.029 (stime)

Paese	Argentina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,97
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,96</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	119
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	149
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## CANTON

Responsabile	Cecilia Costantino
Centro di Costo	6LE3
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 342.917 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,24
<b>Totale</b>	<b>5,26</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	120
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	150
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## CASABLANCA

Responsabile	Daniela Cosentini
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 461.090 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,96
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,56
<b>Totale</b>	<b>6,53</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	143
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	179
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## CHICAGO

Responsabile	Marco Saladini
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 867.550 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,68
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	7,56
<b>Totale</b>	<b>14,23</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	160
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	200
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 449.361 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,00
<b>Totale</b>	<b>7,00</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 28.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	144
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	180
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## DOHA

Responsabile	Giosafat Riganò
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 297.600 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,64
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,75
<b>Totale</b>	<b>4,39</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	87
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	109
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## DUBAI

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 805.626 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,92
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,06
<b>Totale</b>	<b>11,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 88.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	214
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	267
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## GIACARTA

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 421.114 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,97
<b>Totale</b>	<b>8,96</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 47.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	168
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	210
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	5LM1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 298.224 (stime)

Paese	Vietnam
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,29
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,62
<b>Totale</b>	<b>7,91</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	127
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	159
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## HONG KONG

Responsabile	Michele Scutto
Centro di Costo	6KB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 940.567 (stime)

Paese	Hong Kong
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,07
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,28
<b>Totale</b>	<b>10,34</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 174.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	218
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	272
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## HOUSTON

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	3CB5
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 417.018 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,04
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,86
<b>Totale</b>	<b>5,91</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	97
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	122
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 293.852 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,51
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,68
<b>Totale</b>	<b>5,18</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	108
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	225
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## ISTANBUL

Responsabile	Aniello Musella
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 694.954 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,29
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,70
<b>Totale</b>	<b>12,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	271
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	564
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## JOHANNESBURG

Responsabile	Marco Pintus
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 470.245 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,69
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,69</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	185
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	385
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## KIEV

Responsabile	Carlo Ferrari
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 329.293 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,37
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,37</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	153
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	318
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## KUALA LUMPUR

Responsabile	Samuele Porsia
Centro di Costo	5ID1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 267.644 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,81
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,16
<b>Totale</b>	<b>4,96</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	91
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	114
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## L'AVANA

Responsabile	Mauro De Tommasi
Centro di Costo	7MG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 288.766 (stime)

Paese	Cuba
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,69
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,16
<b>Totale</b>	<b>4,85</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	89
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	185
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## LONDRA

Responsabile	Roberto Luongo a.i.
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 770.092 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,96
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,58
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	5,40
<b>Totale</b>	<b>11,94</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 63.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	157
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	196
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## LOS ANGELES

Responsabile	Florindo Blandolino
Centro di Costo	3CB2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 856.948 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,48
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,76
<b>Totale</b>	<b>11,24</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	203
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	424
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## LUANDA\*

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	4QA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 471.122 (stime)

Paese	Angola
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,93
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,65
<b>Totale</b>	<b>5,57</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	118
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	148
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Brazzaville

## LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli
Centro di Costo	2ES1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 234.934 (stime)

Paese	Slovenia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,33
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,88
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,21</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	101
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	210
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## MADRID

Responsabile	Cecilia Oliva
Centro di Costo	1AK1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 507.757 (stime)

Paese	Spagna
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,89
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,85
<b>Totale</b>	<b>7,75</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	166
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	345
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## MAPUTO

Responsabile	Gianni Loreti
Centro di Costo	4QI1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 122.839 (stime)

Paese	Mozambico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	1,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>2,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	71
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	149
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## MIAMI

Responsabile	Andrea Ferrari
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 490.528 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,74
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,61
<b>Totale</b>	<b>8,35</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	138
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	287
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## MOSCA\*

Responsabile	Pierpaolo Celeste
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.481.926 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,45
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	19,62
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	5,97
<b>Totale</b>	<b>29,04</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 129.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	554
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	692
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

## MUMBAI

Responsabile	Fabrizio Giustarini
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 438.673 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,68
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,33
<b>Totale</b>	<b>9,02</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	208
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	434
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## NEW DELHI

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	5LG2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 545.617 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,71
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,23
<b>Totale</b>	<b>10,94</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	233
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	485
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## NEW YORK

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 2.184.480 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	3,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	16,16
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	10,56
<b>Totale</b>	<b>31,71</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 324.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	508
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	635
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## PARIGI

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	1AC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.239.453 (stime)

Paese	Francia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	10,48
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>12,47</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 45.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	299
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	374
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## PECHINO

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	6LE1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.011.628 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,18
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,12
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>12,30</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 41.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	295
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	369
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## RIYADH\*

Responsabile	Filippo Covino a.i.
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 378.723 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,93
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,34
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,01
<b>Totale</b>	<b>6,28</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 50.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	126
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	158
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Kuwait City

## SAN PAOLO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 720.639 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,31
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,24
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,55</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	205
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	427
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SANTIAGO

Responsabile	Enrico Condemi
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 284.881 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,33
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,50
<b>Totale</b>	<b>6,83</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 28.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	128
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	160
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SEOUL

Responsabile	Vincenzo Calì
Centro di Costo	6KA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 451.794 (stime)

Paese	Corea del Sud
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,92
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,69
<b>Totale</b>	<b>8,62</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	190
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	397
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SHANGHAI

Responsabile	Massimiliano Tremitterra
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.215.008 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	2,34
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,38
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,91
<b>Totale</b>	<b>10,62</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	209
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	261
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 320.831 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,61
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,60</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	134
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	280
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SOFIA\*

Responsabile	Alessandra Capobianco
Centro di Costo	2EA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 559.639 (stime)

Paese	Bulgaria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,00</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	168
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	210
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Skopje

## STOCCOLMA

Responsabile	Corrado Cipollini
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 472.085 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,06
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,10
<b>Totale</b>	<b>9,16</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 62.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	169
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	212
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## SYDNEY

Responsabile	Paola De Faveri
Centro di Costo	6DA2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 487.668 (stime)

Paese	Australia
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,02
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,65
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,67</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 24.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	112
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	233
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## TAIPEI

Responsabile	Paolo Quattrocchi
Centro di Costo	6KD1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 314.541 (stime)

Paese	Taiwan
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,80
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,08
<b>Totale</b>	<b>3,90</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	92
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	191
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## TEHERAN

Responsabile	Augusto Di Giacinto
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 527.229 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,49
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,48</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	156
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	195
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## TEL AVIV

Responsabile	Massimiliano Guido
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 436.154 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,91
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,91</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 24.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	118
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	246
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## TIRANA\*

Responsabile	Elisa Scelsa
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 202.403 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	120
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	150
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Pristina

## TOKYO

Responsabile	Aristide Martellini
Centro di Costo	6DB1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.695.709 (stime)

Paese	Giappone
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	14,16
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,13
<b>Totale</b>	<b>18,27</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 190.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	412
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	514
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## TORONTO\*

Responsabile	Matteo Picariello
Centro di Costo	3CA2
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 1.100.461 (stime)

Paese	Canada
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,52
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	6,31
<b>Totale</b>	<b>17,83</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 97.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	276
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	346
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Montreal

## TUNISI

Responsabile	Donatella Iaricci
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 150.479 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,21
<b>Totale</b>	<b>5,22</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	120
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	250
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## VARSAVIA

Responsabile	Antonino Mafodda
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 438.233 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,86
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,43
<b>Totale</b>	<b>9,29</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	213
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	443
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## VIENNA

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	2AN1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 423.158 (stime)

Paese	Austria
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,26
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,27</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	127
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	264
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

## ZAGABRIA\*

Responsabile	Margherita Lo Greco
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2019 <sup>(1)</sup>	€ 290.220 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 31 dicembre 2018)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,89
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,89</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019
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	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	15%	189
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	394
OS001	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti <sup>(5)</sup>	10%	1 punto percentuale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	10%	7%

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

<sup>(3)</sup> N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Inserimento dati in Serviceweb.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Obiettivi trasversali.

\* Include Sarajevo

## Riepilogo risorse umane - Rete Estera (al 31 dicembre 2018)

Uffici	Responsabili	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist.	FTE Promo	Totale FTE	TOTALE
ACCRA*	Paolo De Vito		1,0	0,0	1,00	0,51	0,00	0,51	1,50
ADDIS ABEBA	Simona Autuori		1,0	0,0	1,0	3,92	5,81	9,73	10,72
ALGERI	Giorgio Calveri		1,0	0,0	1,0	6,85	0,00	6,85	7,85
ALMATY*	Salvatore Parano		1,0	0,0	1,0	6,23	0,58	6,81	7,80
AMMAN*	Filippo Covino		1,0	0,0	1,0	5,00	0,16	5,16	6,17
BAKU	Maurizio Ferri		1,0	0,0	1,0	3,66	1,06	4,72	5,72
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia		1,0	0,0	1,0	4,86	0,37	5,24	6,25
BEIRUT	Francesca Zadro		1,0	0,0	1,0	3,64	1,01	4,64	5,64
BELGRADO*	Marina Scognamiglio		1,0	0,0	1,0	6,85	1,49	8,35	9,34
BERLINO	Fabio Casciotti	1,0	0,0	1,0	2,0	10,93	0,00	10,93	12,92
BERNA	Simona Bernardini		1,0	0,0	1,0	2,98	1,89	4,87	5,86
BOGOTÀ*	Riccardo Zucconi		1,0	0,0	1,0	3,89	0,00	3,89	4,89
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	1,0	0,0	1,0	2,0	4,88	1,28	6,15	8,17
BUCAREST	Filippo Petz		1,0	0,0	1,0	5,97	0,00	5,97	6,98
BUDAPEST	Antonio Canale		1,0	0,0	1,0	4,73	0,96	5,70	6,71
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprèa		1,0	0,0	1,0	3,97	0,00	3,97	4,96
CANTON	Cecilia Costantino		1,0	0,0	1,0	4,00	0,24	4,24	5,24
CASABLANCA	Daniela Cosentini		1,0	0,0	1,0	4,96	0,56	5,51	6,53
CHICAGO	Marco Saladini		1,0	1,0	2,0	4,68	7,56	12,24	14,23
CITTÀ DEL MESSICO	Giuseppe Manenti		1,0	0,0	1,0	5,00	1,00	6,00	7,00
DOHA	Giosafat Riganò		1,00	0,0	1,0	2,64	0,75	3,39	4,39
DUBAI	Gianpaolo Bruno	1,0	0,0	1,0	2,0	6,92	3,06	9,98	11,98
GIACARTA	Alessandro Liberatori	1,0	0,0	0,0	1,0	6,00	1,97	7,97	8,96
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma		1,0	0,0	1,0	4,29	2,62	6,91	7,91
HONG KONG	Michele Scuotto		1,0	0,0	1,0	8,07	1,28	9,34	10,34
HOUSTON	Antonietta Baccanari		1,0	0,0	1,0	3,04	1,86	4,90	5,91
IL CAIRO	Francesco Pagnini		1,0	0,0	1,0	3,51	0,68	4,19	5,18
ISTANBUL	Aniello Musella	1,0	0,0	1,0	2,0	9,29	1,70	10,98	12,98
JOHANNESBURG	Marco Pintus		1,0	0,0	1,0	6,69	0,00	6,69	7,69
KIEV	Carlo Ferrari		1,0	0,0	1,0	5,37	0,00	5,37	6,37
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia		1,0	0,0	1,0	2,81	1,16	3,96	4,96
L'AVANA	Mauro De Tommasi		1,0	0,0	1,0	2,69	1,16	3,85	4,85
LONDRA	Roberto Luongo a.i.	0,96	0,0	0,0	1,0	5,58	5,40	10,98	11,94

Uffici	Responsabili	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist.	FTE Promo	Totale FTE	TOTALE
LOS ANGELES	Florindo Blandolino		1,0	1,0	2,0	6,48	2,76	9,25	11,24
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso		1,0	0,0	1,0	3,93	0,65	4,57	5,57
LUBIANA	Serenella Marzoli		0,3	0,0	0,3	3,88	0,00	3,88	4,21
MADRID	Cecilia Oliva		1,0	0,0	1,0	5,89	0,85	6,73	7,75
MAPUTO	Gianni Loreti		1,0	0,0	1,0	1,98	0,00	1,98	2,98
MIAMI	Andrea Ferrari		1,0	0,0	1,0	4,74	2,61	7,35	8,35
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1,0		2,5	3,4	19,62	5,97	25,59	29,04
MUMBAI	Fabrizio Giustarini		1,0	1,0	2,0	6,68	0,33	7,01	9,02
NEW DELHI	Francesco Pensabene	1,0		1,0	2,0	7,71	1,23	8,94	10,94
NEW YORK	Maurizio Forte	1,0		4,0	5,0	16,16	10,56	26,72	31,71
PARIGI	Giovanni Sacchi	1,0		1,0	2,0	10,48	0,00	10,48	12,47
PECHINO	Amedeo Scarpa	1,0		2,2	3,2	9,12	0,00	9,12	12,30
RIYADH*	Filippo Covino a.i.		0,9	0,0	0,9	4,34	1,01	5,35	6,28
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarlo	1,0		0,3	1,3	7,24	0,00	7,24	8,55
SANTIAGO	Enrico Condemi		1,0	0,0	1,0	4,33	1,50	5,83	6,83
SEOUL	Vincenzo Cali		1,0	0,0	1,0	6,92	0,69	7,60	8,62
SHANGHAI	Massimiliano Tremiterra		1,0	2,3	3,3	5,38	1,91	7,29	10,62
SINGAPORE	Leonardo Radicati	1,0		0,0	1,0	4,61	0,00	4,61	5,60
SOFIA*	Alessandra Capobianco		1,0	0,0	1,0	6,00	0,00	6,00	7,00
STOCCOLMA	Corrado Cipollini		1,0	0,0	1,0	6,06	2,10	8,16	9,16
SYDNEY	Paola De Faveri		1,0	0,0	1,0	3,65	0,00	3,65	4,67
TAIPEI	Paolo Quattrocchi		1,0	0,0	1,0	2,80	0,08	2,89	3,90
TEHERAN	Augusto Di Giacinto		1,0	1,0	2,0	4,49	0,00	4,49	6,48
TEL AVIV	Massimiliano Guido		1,0	0,0	1,0	3,91	0,00	3,91	4,91
TIRANA*	Elisa Scelsa		1,0	0,0	1,0	3,99	0,00	3,99	4,98
TOKYO	Aristide Martellini	1,0		2,0	3,0	14,16	1,13	15,28	18,27
TORONTO*	Matteo Picariello		1,0	1,0	2,0	9,52	6,31	15,84	17,83
TUNISI	Donatella Iaricci		1,0	0,0	1,0	3,99	0,21	4,21	5,22
VARSAVIA	Antonino Mafodda		1,0	1,0	2,0	6,86	0,43	7,29	9,29
VIENNA	Paola Lisi		1,0	0,0	1,0	4,26	0,00	4,26	5,27
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco		1,0	0,0	1,0	6,89	0,00	6,89	7,89
<b>TOTALE</b>		<b>13,9</b>	<b>49,4</b>	<b>25,2</b>	<b>88,5</b>	<b>370,4</b>	<b>85,9</b>	<b>456,4</b>	<b>544,9</b>

\*Include i punti di corrispondenza

## Risorse economiche - Rete Estera<sup>(1)</sup>

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2019 (dati di previsione) **
ACCRA*	Paolo De Vito	113.197,14
ADDIS ABEBA	Simona Autuori	196.523,00
ALGERI	Giorgio Calveri	274.149,00
ALMATY*	Salvatore Parano	450.054,00
AMMAN*	Filippo Covino	306.488,00
BAKU	Maurizio Ferri	316.633,07
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia	260.300,00
BEIRUT	Francesca Zadro	320.949,00
BELGRADO*	Marina Scognamiglio	392.173,00
BERLINO	Fabio Casciotti	1.044.917,00
BERNA	Simona Bernardini	384.640,00
BOGOTÀ*	Riccardo Zucconi	289.375,00
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	607.176,00
BUCAREST	Filippo Petz	255.224,00
BUDAPEST	Antonio Canale	275.631,00
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprèa	400.029,00
CASABLANCA	Daniela Cosentini	461.090,00
CHICAGO	Marco Saladini	867.550,00
CITTÀ DEL MESSICO	Giuseppe Manenti	449.361,00
DOHA	Giosafat Riganò	297.600,00
DUBAI	Gianpaolo Bruno	805.626,00
GIACARTA	Alessandro Liberatori	421.114,00
CANTON	Cecila Costantino	342.917,00
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma	298.224,00
HONG KONG	Michele Scuotto	940.566,82
HOUSTON	Antonietta Baccanari	417.018,00
IL CAIRO	Francesco Pagnini	293.852,00
ISTANBUL	Aniello Musella	694.954,00
JOHANNESBURG	Marco Pintus	470.245,00
KIEV	Carlo Ferrari	329.293,00
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia	267.644,07
L'AVANA	Mauro De Tommasi	288.766,00
LONDRA	Roberto Luongo a.i.	770.092,00

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

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2019 (dati di previsione) **
LOS ANGELES	Florindo Blandolino	856.948,00
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso	471.122,00
LUBIANA	Serenella Marzoli	234.934,00
MADRID	Cecilia Oliva	507.757,00
MAPUTO	Gianni Loreti	122.839,00
MIAMI	Andrea Ferrari	490.528,00
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1.481.926,00
MUMBAI	Fabrizio Giustarini	438.673,02
NEW DELHI	Francesco Pensabene	545.617,00
NEW YORK	Maurizio Forte	2.184.480,00
PARIGI	Giovanni Sacchi	1.239.453,00
PECHINO	Amedeo Scarpa	1.011.628,00
RIYADH*	Filippo Covino a.i.	378.723,00
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarolo	720.639,00
SANTIAGO	Enrico Condemi	284.881,00
SEOUL	Vincenzo Calì	451.793,64
SHANGHAI	Massimiliano Tremiterra	1.215.008,00
SINGAPORE	Leonardo Radicati	487.668,00
SOFIA*	Alessandra Capobianco	320.831,00
STOCCOLMA	Corrado Cipollini	559.639,00
SYDNEY	Paola De Faveri	472.085,00
TAIPEI	Paolo Quattrocchi	314.541,00
TEHERAN	Augusto Di Giacinto	527.229,00
TEL AVIV	Massimiliano Guido	436.154,00
TIRANA*	Elisa Scelsa	202.403,00
TOKYO	Aristide Martellini	1.695.709,00
TORONTO*	Matteo Picariello	1.100.461,00
TUNISI	Donatella Iaricci	150.479,00
VARSAVIA	Antonino Mafodda	438.233,00
VIENNA	Paola Lisi	423.158,00
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco	290.220,00
<b>TOTALE</b>		<b>34.359.130,76</b>

\*Include i punti di corrispondenza

\*\* Include i costi patrimoniali

NOTA METODOLOGICA

PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2019-2021

---

*METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E  
DEI TARGET 2019 DELL'AGENZIA ICE - OBIETTIVI SPECIFICI E OBIETTIVI  
OPERATIVI SEDE, MILANO E RETE ESTERA*

---

**La presente nota esprime la metodologia adottata per la definizione degli obiettivi, indicatori e target del Piano della Performance 2019-2021 ed è redatta anche ai fini della misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente ed agli eventuali controlli dell'OIV dell'ICE Agenzia (art. 14 c. 4-ter e 9 Dlgs 150/2009).**

### **Obiettivi Specifici**

**Obiettivo specifico 1: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'agenzia, e promuovere gli investimenti esteri in entrata.**

Peso 75%.

L'obiettivo prevede, in un'ottica di multidimensionalità, una serie di indicatori quali-quantitativi correlati all'attività di servizio alla clientela, come risultato di una strategia articolata su più livelli.

*Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (peso 20%):*

I dati relativi alla rilevazione sulla soddisfazione dei servizi saranno forniti da una società esterna incaricata della rilevazione. L'indagine riporta i dati di dettaglio anche per gli uffici della Sede coinvolti nelle attività oggetto di rilevazione, per Milano e per la rete estera. La scala dei valori è da 1 a 5. La misurazione finale scaturirà da una media dei giudizi espressi in relazione ai diversi servizi erogati (promozione, assistenza, formazione, servizi on line) la baseline è 4,2.

*Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) ed estera (peso 15%):*

L'indicatore si riferisce all'importo complessivo, inserito nel bilancio di previsione 2019, (è arrotondato a 5.300.000) dei ricavi attesi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e dei corrispettivi riconosciuti a seguito della realizzazione di commesse promozionali e privatistiche (baseline 4.580.133 euro).

*Incremento della base clienti/utenti ICE (peso 20%):*

L'indicatore riguarda l'ampliamento della base di clienti/utenti per tutti i servizi offerti dall'ICE Agenzia (assistenza, promozione, formazione, informazione) prevedendo per il 2019 un incremento del +7%, rispetto al 2018 (baseline 13.535). Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento, senza duplicazioni.

Il dato sarà elaborato centralmente dal Cruscotto Direzionale in base ai dati inseriti nei sistemi informatici a disposizione degli uffici della sede, Milano ed estero (Oracle, ServIce web, Promoapp). Ai fini della corretta rilevazione della clientela è pertanto necessaria la puntuale alimentazione dei sistemi informatici, in particolare di quella a titolo gratuito (per es. effettuando la selezione dei partecipanti alle iniziative promozionali mediante la funzione "Gestione aziende partecipanti" in Promoapp. e registrando i clienti di servizi gratuiti mediante ServIce web). Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate.

*Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement (peso 10%):*

E' un nuovo indicatore che dà conto dell'evoluzione dell'attività di attrazione degli investimenti esteri. Riguarda il numero di progetti di investimento da parte di operatori esteri, corredati da invio documentazione e/o site visit in Italia, che passano dalla gestione da parte del gruppo di lavoro di prima assistenza alla gestione da parte del gruppo dell'accompagnamento ed aftercare. Il dato verrà rilevato attraverso reportistica ad hoc dall'ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri (baseline n. 40).

*Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti (peso 10%):* La misurazione sarà effettuata, con la collaborazione dell'ISTAT, con un matching tra le partite iva dei clienti ICE e la base dati dell'Istat contenente i necessari microdati. Ai fini del raggiungimento del target di performance, la variazione dell'export dei clienti ICE deve essere superiore di almeno un punto percentuale a quella del campione controfattuale statistico, rappresentativo dell'universo delle aziende italiane operanti con l'estero. Verrà fornita reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di supporto Pianificazione strategica e controllo di gestione (baseline 1,1 punto percentuale)

## **Obiettivo specifico 2: Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa e garantire la trasparenza.**

Peso: 25%

Questo obiettivo ha come focus i processi interni, con particolare attenzione all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione, e alla qualità.

*Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC) (peso 10%):*

Il grado di raggiungimento dell'indicatore strategico tiene conto di quanto attestato da ciascun dirigente in merito agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione<sup>1</sup>, e di quanto attestato dal RPTC nella Relazione annuale (baseline 90%).

*Avvio per la messa a regime di un nuovo sistema di gestione IT (peso 5%):*

E' un nuovo indicatore e fa riferimento alle attività previste per l'avvio del nuovo Piano IT deliberato dal CdA dell'ICE Agenzia ed in particolare alla predisposizione del piano dei fabbisogni in termini di servizi e prestazioni da richiedere al nuovo fornitore. La rilevazione è a cura dell'Ufficio Sistemi Informatici con reportistica di supporto (baseline non disponibile).

*Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura (peso 5%):*

L'indicatore fa riferimento al completamento della distribuzione a tutti gli uffici (sede, Milano e rete estera) della suite CRM. La rilevazione è a cura del Coordinamento Marketing con il supporto dell'Ufficio Sistemi Informatici (baseline 2018 12% - 7 uffici su 64).

*Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001 (peso 5%):*

E' un nuovo indicatore. L'affinamento del sistema di gestione della qualità consiste nel renderlo sempre più rispondente ai principi della nuova versione della norma UNI EN ISO 9001:2015 con particolare riferimento alla formalizzazione delle misure a prevenzione dei rischi relativi ai processi mappati. La misurazione viene documentata attraverso i verbali delle riunioni e le revisioni aggiornate della documentazione di Sistema.

---

<sup>1</sup> Art. 43 c.3 dlgs. 33/2013.

La rilevazione è a cura dell'ufficio Pianificazione strategica – Nucleo Gestione Qualità (baseline non disponibile).

## Obiettivi operativi per gli uffici Sede e Milano

Nel quadro di un'ampia gamma di obiettivi/indicatori attribuiti alla Sede e all'ufficio di Milano si riportano delle indicazioni relative a dei casi per i quali appare opportuno dare particolari istruzioni sui contenuti e/o modalità di rilevazione e misurazione. Per gli indicatori che non figurano in questa nota saranno comunque applicate le metodologie di misurazione individuate e condivise con la Struttura Tecnica Permanente, in fase di definizione degli obiettivi.

A tutti gli uffici della sede e di Milano sono assegnati **quattro indicatori trasversali comuni** mutuati da altrettanti indicatori specifici, **i primi due afferenti all'obiettivo specifico 1 - assegnati anche agli uffici della rete estera** - e gli altri due all'obiettivo specifico 2:

1. Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici – Obiettivo: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane
2. Incremento della base clienti/utenti ICE – Obiettivo: Ampliare l'utenza dell'Agenzia
3. Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001 – Obiettivo: Applicazione del SGQ
4. Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione – Obiettivo: Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC). L'indicatore, pur derivato dallo strategico, ne rappresenta una declinazione operativa specifica mirata alla rilevazione dei rischi corruttivi e delle misure di prevenzione. La rilevazione sarà effettuata sulla base di reportistica interna prodotta dagli uffici e di quanto pubblicato nella sezione amministrazione trasparente

### *Direzione generale*

*Obiettivo: Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela*

*Indicatore: "Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane" (indicatore specifico assegnato all'ufficio). La misurazione verrà effettuata sulla base della rilevazione condotta da società esterna*

*Obiettivo: Semplificare la gestione e l'efficienza amministrativa*

*Indicatore: "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". Rilevazione attraverso reportistica a cura dell'Ufficio. (Baseline < 10)*

*Obiettivo: Monitorare il processo gestionale delle attività promozionali*

*Indicatore: "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". (Baseline n.15)*

*Ufficio di supporto per gli Affari giuridico legali e assistenza organi istituzionali*

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

*Indicatori:*

- 1) "Messa a regime del nuovo applicativo "Dematerializzazione sedute CdA" per gli atti del Consiglio di Amministrazione e per l'archivio con metatag per Organi e Magistrato della Corte dei Conti" (Baseline non disponibile)
- 2) "Collaudo e messa a regime dell'interfaccia del software "Gestione workflow atti autorizzativi DG" integrato con Promoapp e Ged rendendolo disponibile a tutta la struttura con tracciamento immediato dello stato di avanzamento dell'iter autorizzativo". Rilevazione tramite sistema informatico (baseline 50%)
- 3) "Implementazione banca dati legale con la stima del rischio contenzioso" Rilevazione tramite sistema informatico (baseline non disponibile)

*Obiettivo: Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing*

*Indicatore:* Specifici focus su proposte di azioni di miglioramento sulla base delle risultanze dell'attività di auditing. Rilevazione tramite reportistica a cura dell'ufficio. (Baseline n. 5)

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

*Obiettivo: Divulgazione e condivisione di analisi sui processi di internazionalizzazione*

*Indicatore:* "Numero di azioni divulgative sull'internazionalizzazione realizzate a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia". Si tratta del numero di eventi di presentazione di studi ed analisi realizzati dall'ICE anche in collaborazione con altri soggetti, rivolti alla struttura o ad utenti esterni. Rilevazione tramite reportistica a cura dell'ufficio (baseline n. 4).

*Obiettivo: Favorire la corretta gestione del budget istituzionale delle reti Ice mediante il costante monitoraggio dei costi dei CdC, indicando, laddove necessario, l'adozione di tempestive azioni correttive.*

*Indicatore:* "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".

La misurazione, rilevata attraverso il Report annuale di gestione budget per Reti (Assegnato/Speso/Scostamento), fa riferimento alla percentuale sul totale, dei Co.Ge che presentano scostamenti per le tre reti. (baseline <10%)

*Obiettivo: favorire la corretta applicazione del SGQ con particolare riferimento alla rete estera*

*Nuovo Indicatore:* "Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit"; le fonti di misurazione sono il Piano audit e registro audit (baseline non disponibile).

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

*Obiettivo: Definizione della nuova immagine e delle linee guida sulla comunicazione*

*Nuovo indicatore:* Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità; la misurazione verrà effettuata in termini di percentuale degli uffici oggetto di verifica sul totale degli uffici della struttura, sulla base di un report predisposto dall'ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital*

Indicatore: "Incremento del numero di tweet e retweet effettuati nell'anno". La fonte di misurazione è Twitter Analytics, la baseline per il calcolo dell'incremento annuale è 316 (tweet e RT effettuati nel periodo nov2017-nov2018) verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio.

*Obiettivo: Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti interni nella realizzazione di eventi*

Indicatore: "Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'efficacia dimostrata nella realizzazione di eventi". La scala di valori è da 1 a 5.

La misurazione finale scaturirà da una media dei valori assegnati ai questionari di customer satisfaction raccolti in occasione degli eventi, con reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (Baseline 4,2).

*Ufficio di Supporto Gestione rete estera*

*Obiettivo: Razionalizzare la presenza Ice all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative*

Indicatori:

- 1) "Completamento della seconda fase del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera", come definito dalla Comunicazione al CdA 1.1 del 12-12-2017 (baseline 60%)
- 2) "Definizione del Piano di resizing 2019-2020", è un nuovo indicatore, che sarà oggetto di specifica Informativa al CdA. (Baseline non disponibile)

*Obiettivo: Migliorare l'organizzazione degli Uffici esteri e verificare il livello effettivo di conoscenza del mercato*

E' un nuovo indicatore: "Monitoraggio del mix organizzativo degli Uffici esteri e proposte di interventi di aggiustamento"; la misurazione riguarderà la percentuale di uffici oggetto di monitoraggio e destinatari di proposte di intervento correttivo come da report di monitoraggio predisposti dall'ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Incremento quali-quantitativo della produzione informativa della Rete Estera*

Nuovo indicatore: "Monitoraggio su 6 Uffici esteri per sviluppare accordi con Scuole, Università, Istituti e Centri di ricerca locali al fine di collaborazioni su ricerche economiche-settoriali, con offerte di internship a studenti esteri". La misurazione riguarderà la percentuale degli uffici monitorati nei quali saranno realizzati accordi di collaborazione, sulla base delle indicazioni operative emanate attraverso Comunicazioni di servizio a cura dell'ufficio (baseline non disponibile).

*Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy*

*Obiettivo: Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali*

Indicatore: "Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti", le fonti di misurazione sono Intranet, il server del Coordinamento, le comunicazioni email, Promoapp. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio (baseline 100%).

*Obiettivo: Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali*

Indicatore: "Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base mensile; percentuale di iniziative oggetto di analisi"; l'analisi dovrà riguardare la totalità delle iniziative realizzate come da comunicazioni e-mail; verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio.

*Obiettivo: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane*

Nuovo indicatore: "Numero di aziende coinvolte nella divulgazione dell'economia digitale per facilitare l'accesso alle piattaforme internazionali di e-commerce"; Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio.

Uffici dell'Area promozione: *Ufficio Tecnologia Industriale, Energia e Ambiente, Ufficio Beni di consumo, Ufficio Agroalimentari e vini, Ufficio Partenariato industriale e rapporti con Organismi internazionali*

*Obiettivo: Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali*

Indicatore: "Giudizio medio di Customer satisfaction", per le iniziative di competenza di ciascun ufficio. La misurazione verrà effettuata sulla base della rilevazione effettuata da società esterna. La scala dei valori è da 1 a 5 (Baseline 4,2).

*Obiettivo: Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali*

Indicatore: "Numero di utenti-clienti partecipanti italiani" La misurazione verrà effettuata sulla base del dato rilevato attraverso la funzione aziende partecipanti di Promoapp in relazione alle iniziative gestite da ciascun ufficio. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (la baseline varia per gli uffici promozionali:

Ufficio agroalimentare: 1.200

Ufficio Tecnologia: 2500

Ufficio beni di consumo: 3.400)

*Obiettivo: Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri*

Indicatore: "Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori". La misurazione verrà effettuata sulla base del dato rilevato attraverso la scheda parametri di efficacia in Promoapp e verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (la baseline varia per gli uffici promozionali:

Ufficio agroalimentare: 1.100

Ufficio Tecnologia: 1.500

Ufficio beni di consumo: 4.300)

*Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.*

*Obiettivo: 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, dell'UE e delle commissioni miste/ gruppi di lavoro*

Indicatore: "Percentuale di partecipanti qualificati (CEO, Direttori Generali, Ad, Amministratori unici, Presidenti, Segretari generali, Titolari, responsabili di progetto o di settore) sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia". La misurazione verrà effettuata attraverso la funzione aziende partecipanti in Promoapp, verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (baseline 45%)

#### *Ufficio Coordinamento Marketing*

*Obiettivo: Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento.*

Indicatore: "Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi". Il dato verrà rilevato con reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. (baseline n.10)

*Obiettivo: Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia*

Nuovo indicatore: "Revisione delle linee guida per la rilevazione della customer satisfaction". Il dato verrà rilevato con reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia*

Indicatore: "Attuazione del piano operativo per l'implementazione del CRM", che riguarderà la messa a regime del sistema negli uffici della rete estera. Il dato verrà rilevato con reportistica di dettaglio, con il supporto dell'Ufficio sistemi informatici (baseline 12%).

#### *Ufficio Servizi alle imprese*

*Obiettivo: Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite.*

Indicatore: "Percentuale delle aziende tracciate (su totale contatti) nella Banca Dati Operatori Italiani". I dati saranno rilevati attraverso il modulo service CRM e g-drive e con reportistica ad hoc a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline 35%)

*Obiettivo: Reperimento clienti*

L'indicatore: "Contributo fornito dall'ufficio ai corrispettivi da servizi erogati da rete estera" misura la percentuale sui ricavi complessivi da servizi derivante da accordi operativi, di utilizzo strutture e servizi coordinati gestiti dall'ufficio. I dati sono rilevabili da report su Cruscotto direzionale, integrato con db access- corrispettivi da servizi complessi, rilevabili da foglio G-drive e con reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (Baseline 15%)

*Obiettivo: Cura portafoglio clienti*

L'indicatore: "Arricchimento Banca Dati Operatori Italiani (BDOI) con aziende con cui l'ufficio Servizi Imprese entra in relazione" è volto a misurare l'inserimento nella BDOI di nuovi nominativi di aziende con cui l'ufficio Servizi Imprese entra in relazione. Report ad hoc a cura dell'Ufficio. Fonte informatica (baseline n. 450)

*Ufficio Servizi Formativi per l'internazionalizzazione*

*Obiettivo: Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati*

Indicatore: "Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)". Report di dettaglio a cura dell'Ufficio (baseline 90%)

*Obiettivo: Sviluppo delle competenze finalizzato all'ampliamento del numero di aziende esportatrici*

Indicatore: "Nuovi partecipanti alle iniziative formative"

Per nuovi partecipanti si intendono: imprenditori, export manager, neolaureati e professionisti che non abbiano partecipato ad iniziative formative (promozionali, a corrispettivo ed extraprogrammatiche negli ultimi due anni). La misurazione sarà effettuata sulla base dei dati dei partecipanti rilevati tramite modulo di adesione e confermati alla luce della partecipazione effettiva al corso, raccolti nella Banca Dati Operatori Italiani, laddove consentito dalla struttura della BDOI stessa, e disponibili anche sul file excel del server dell'ufficio. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline >30%)

*Obiettivo: Stabilizzazione e radicamento delle imprese sui mercati target*

Indicatore: "Aziende italiane fidelizzate".

Per aziende fidelizzate si intendono aziende che abbiano usufruito di servizi formativi negli ultimi due anni. La misurazione sarà effettuata sulla base dei dati dei partecipanti rilevati tramite modulo di adesione e confermati alla luce della partecipazione effettiva al corso, raccolti nella Banca Dati Operatori Italiani, laddove consentito dalla struttura della BDOI stessa, e disponibili anche sul file excel del server dell'ufficio. Report a cura dell'ufficio (baseline >20%).

*Ufficio Servizi Informatici*

*Obiettivo: Dismissione server Sun Solaris ospitanti le piattaforme Oracle*

Nuovo Indicatore: "Percentuale dei server dismessi" sul totale; la rilevazione sarà effettuata sulla base del report Asset del CED. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline non disponibile)

*Obiettivo: CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati*

Nuovo indicatore: "Numero di code CRM attivate per gli uffici esteri"; la misurazione sarà effettuata sulla base dei SAL relativi al progetto CRM presentati. Report a cura dell'ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Estensione delle funzionalità di Promoapp*

Nuovo indicatore: "Numero di funzionalità rilasciate" sul totale previsto dal progetto, sulla base dei SAL presentati. Report a cura dell'ufficio (baseline non disponibile).

*Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri*

*Obiettivo: Intercettare gli investitori esteri.*

Indicatore: "Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement". Corrispondente all'indicatore specifico, è attribuito a tutti gli uffici dell'area. Report a cura dell'ufficio (baseline n. 40)

*Obiettivo:* Creazione di un patrimonio di contatti per l'attività di promozione investimenti esteri in Italia

Indicatore: "Numero contatti da inserire nella base dati investitori e proponenti offerte di investimento", rilevato attraverso il registro contatti presso l'ufficio di Coordinamento AIE. Report a cura dell'ufficio (baseline 1.200)

*Obiettivo:* Diffusione di materiale informativo e comunicazione sul Sistema Italia ad investitori esteri attraverso i Desk AIE

Indicatore: "Numero informative, comunicati, newsletter, news ed opportunità presentate attraverso i Desk AIE", rilevato sulla base del registro invii presso detenuto dall'ufficio di Coordinamento AIE. Report a cura dell'ufficio (baseline n. 20)

*Obiettivo:* Presentazione attrattività Sistema Paese ad investitori esteri

Indicatore: "Numero di Road Show Istituzionali realizzati", rilevato attraverso Promoapp. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n.2)

*Ufficio promozione degli Investimenti*

*Obiettivo:* Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali

Indicatore: "Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri", rilevato attraverso Promoapp. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n.10)

*Obiettivo:* Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri

Indicatore "Numero investitori esteri contattati durante le fiere realizzate", rilevato mediante il database operatori esteri presso Ufficio Promozione IDE. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n.1.200).

*Obiettivo:* Assistenza Amministrazioni, Enti e Aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia

Indicatore "Numero Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende assistite nell'attività di Attrazione Investimenti Esteri", rilevato mediante il database detenuto presso l'ufficio Promozione IDE. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n. 50)

*Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri*

*Obiettivo:* Implementare il numero di partnership sul territorio a favore dell'attrazione investimenti esteri in Italia

Indicatore "Numero di lettere di intenti, accordi o convenzioni con enti locali, associazioni di categoria, associazioni di professionisti e altri soggetti", rilevato mediante il registro accordi presso Ufficio di Partenariato ed Analisi Settoriale. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n. 5)

*Obiettivo:* Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri

Indicatore: "Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE", rilevato mediante il registro presso ufficio di Partenariato ed Analisi Settoriale. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n. 6).

*Obiettivo:* Studiare le opportunità di investimento estero in Italia

Indicatore: "Numero analisi e profili su settori prioritari", rilevato mediante il registro presso Ufficio di Partenariato ed Analisi Settoriale. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline n. 3)

*Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri*

*Obiettivo: Sviluppo della collaborazione operativa con gli uffici Esteri per l'attività di lead generation*

Nuovo Indicatore "Numero Uffici Esteri coinvolti" Report a cura dell'ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Fornire l'assistenza di primo livello agli investitori esteri*

Indicatore: "Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati", rilevata sulla base della documentazione detenuta dall'ufficio. Report a cura dell'ufficio (baseline 100%).

*Obiettivo: Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali in Italia e all'estero*

Indicatore: "Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di partecipazione a fiere/workshop internazionali e a eventi di aftercare", rilevata sulla base della documentazione detenuta dall'ufficio. Report a cura dell'ufficio (baseline n. 30).

*Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane*

*Gli indicatori dell'ufficio di coordinamento sono tratti dalle schede degli uffici dell'area.*

*Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio*

*Obiettivo: Verifiche contabili sugli Uffici esteri*

Indicatore: "Numero di verifiche effettuate su un totale di 130 tra controlli dei rendiconti (almeno 80) e altre verifiche contabili". Per controlli contabili si intendono le verifiche che riguardano l'analisi dei dati delle dichiarazioni fiscali, delle rendicontazioni promozionali, della gestione delle commesse promozionali (oltre quelle effettuate sui rendiconti inclusi nel piano annuale), dei file sui pagamenti pubblicati in Amministrazione Trasparente, e così via. Tali controlli saranno formalizzati agli uffici mediante note e rilievi e archiviati sul server ai fini della misurazione della performance. Report a cura dell'ufficio.

*Obiettivo: Ricognizione conti patrimoniali, erariali e previdenziali esteri*

Indicatore: "143 conti da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio". Si tratta di conti di contabilità generale che vengono movimentati dagli Uffici esteri per registrare voci relative a previdenza e fisco locale.

Il lavoro di ricognizione deve essere svolto entro la chiusura dell'esercizio per porre in campo tutti i correttivi per la quadratura. Ad esempio, in molti casi non vengono rilevate differenze cambio che vanno contabilizzate su conti a parte, oppure ci sono operazioni non correttamente registrate da rettificare. La rilevazione verrà effettuata sulla base delle stampe contabili e di un report finale predisposto dall'ufficio.

*Obiettivo: Messa a regime alimentazione Piattaforma Certificazione Crediti*

Indicatore "Invio di tutti i dati delle fatture con data antecedente il 2019", rilevato sulla base delle risultanze del report della piattaforma PCC (baseline non disponibile).

*Ufficio Amministrazione del Personale*

*Obiettivo: Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa*

Indicatore: "Digitalizzazione della documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica dei dati del personale a partire dalla lettera D alla lettera L inclusa (n. 120 dipendenti)", rilevato sulla base dell'Archivio Digitale documentazione dematerializzata. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica.

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

Indicatore: "Verifica delle singole posizioni assicurative di n. 120 dipendenti ex ICE transitati al MISE", rilevato sulla base della corrispondenza e-mail e/o del modulo di conferma presa visione posizione assicurativa. Report a cura dell'ufficio.

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

*Indicatori:*

- 1) "Elaborazione di n. 32 schede TFS al 31/12/2012 del personale dirigente ICE-Agenzia", rilevato sulla base dell'archivio Digitale Schede TFS dematerializzate Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica
- 2) "Realizzazione sezione FAQ (minimo 30) relative alla messa in esercizio del nuovo applicativo ISE". Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica

*Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane*

*Obiettivo: Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dagli stakeholders interni*

Indicatore "Giudizio medio di customer satisfaction dei corsi di formazione somministrati al personale di Sede e Milano". Il valore medio verrà rilevato sulla base dei questionari di customer satisfaction sottoposti ai partecipanti. La scala dei valori è da 1 a 5. Report a cura dell'ufficio (baseline 4,2).

*Obiettivo: Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale*

*Indicatori:*

- 1) "Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute", in relazione ai seguenti istituti contrattuali: Aspettative, Congedi Straordinari, Telelavoro, Part Time, rilevato sulla base di un report di monitoraggio disponibile sul Server dell'Ufficio.
- 2) "Sviluppo/aggiornamento di istituti contrattuali e normative a beneficio della gestione delle risorse umane", in relazione alle seguenti materie contrattuali e normative: Ufficio Procedimenti disciplinari, Smart working, Part time e Telelavoro, rilevato sulla base di determine DG e/o Cds/Ods di applicazione/aggiornamento. Report a cura dell'ufficio.

*Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi generali*

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

*Indicatori:*

- 1) "Monitoraggio annuale su un campione di 8 uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie", da rilevare sulla base di una relazione di sintesi e di comunicazioni agli uffici interessati. Nuovo indicatore (baseline non disponibile)

- 2) "Realizzazione di un sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza del lavoro su un campione costituito da 35 uffici della rete estera", da rilevare mediante form online compilato e di comunicazioni agli uffici interessati. Fonte informatica. Nuovo indicatore (baseline non disponibile).

*Ufficio di Milano*

*Obiettivo: Incremento dei ricavi da vendita di servizi*

Indicatore "Corrispettivi da vendita di servizi", da rilevare mediante il sistema contabile ERP. Fonte informatica (baseline 190.000 euro)

*Obiettivo: Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyers e importatori esteri*

Nuovo Indicatore: "Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori"; la misurazione sarà effettuata attraverso Promoapp. Report a cura dell'ufficio. Fonte informatica (baseline non disponibile)

*Obiettivo: Ampliare l'utenza dell'Agenzia*

indicatore: "Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con enti, associazioni e istituzioni"; la misurazione sarà effettuata sulla base delle risultanze dell'archivio dell'ufficio. Report a cura dell'ufficio (baseline n. 10).

## **Obiettivi operativi per la rete estera**

In linea con gli obiettivi specifici dell'Agenzia, per il 2019 gli indicatori diretti a misurare la performance della rete estera sono:

- corrispettivi da servizi erogati alle imprese italiane
- livello della customer satisfaction (per servizi promozionali e di assistenza)
- numero di servizi gratuiti erogati alle imprese italiane
- numero di informazioni
- indicatore di impatto sull'export dei clienti ICE
- incremento della base clienti/utenti ICE

Il fine continua ad essere quello di assicurare la qualità dei servizi erogati e di incrementare le entrate da servizi a pagamento, soprattutto per gli uffici che non hanno molta attività promozionale "istituzionale", tenendo conto delle risorse umane assegnate.

Di conseguenza, una rilevanza particolare viene attribuita agli indicatori relativi alla misurazione del grado di soddisfazione della clientela (peso del 25% sulla performance complessiva dell'ufficio) e alle entrate per i servizi di assistenza erogati dagli uffici (peso del 35%).

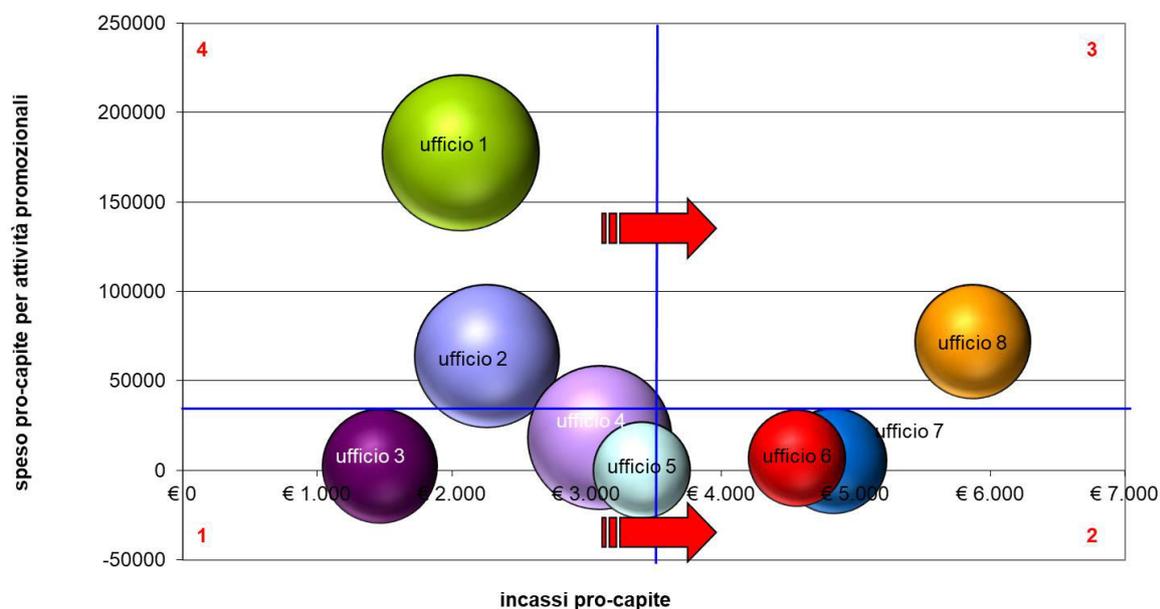
Data l'importanza strategica dell'obiettivo ampliamento dell'utenza ICE è stato aggiunto l'indicatore «Incremento della base clienti» (peso del 10%), mentre si conferma l'inclusione dell'indicatore di impatto sull'export dei clienti ICE (10%).

Entrambi gli indicatori sono attribuiti operativamente a tutti gli uffici della struttura (sede, Milano e rete estera).

Nell'assegnare i target corrispettivi da servizi e il numero delle informazioni si è tenuto conto del posizionamento relativo degli uffici nei rispettivi cluster geo-economici in termini di carichi di

lavoro<sup>2</sup>. L'intento è quello di richiedere agli uffici posizionati nel quadrante 1 (caratterizzati da carichi di lavoro relativamente bassi) uno sforzo maggiore e di tenere conto, allo stesso tempo, del maggiore carico riguardante in particolare gli uffici che si trovano nel quadrante n.3.

**Posizionamento degli uffici in un cluster in base ai carichi di lavoro (spesa per attività promozionali pro-capite e incassi pro-capite)**



### 1. Corrispettivo da servizi

L'indicatore si riferisce alle entrate derivanti dai servizi di assistenza e di informazione, compresi i corrispettivi per alcune commesse/tipi di attività (commesse codificate con i codici N,P,R,H,F,Q) e incluse le entrate derivanti dall'utilizzo di strutture ICE (codici S, commesse Q). Sono quindi escluse dal calcolo le commesse di tipo "istituzionale" (quali Made in Italy, Mipaaf, Piano Export Sud e altre).

I target per il 2019 sono stati individuati e modulati sulla base del grado di raggiungimento (medio) del target nel biennio 2017-2018<sup>3</sup>, prendendo come riferimento i dati dei corrispettivi disponibili al momento dell'elaborazione (al netto degli sconti; dati per il 2018 aggiornati al 3 gennaio 2018).

Gli uffici esteri sono stati quindi ripartiti in 4 fasce in ordine al grado di raggiungimento medio nel biennio 2017-2018 (nel 2017 inclusi i cd. importi figurativi), tenendo conto di quanto riportato nella nota metodologica:

- dal 125% in su
- tra 100%-125%

<sup>2</sup> Posizionamento relativo di ciascun ufficio nell'ambito di cluster geo-economici (classificazione Prometeia) in ordine ai corrispettivi pro-capite e alla spesa pro-capite per attività di tipo promozionale (tutte le commesse), realizzata nel 2017. I cluster sono quattro: paesi maturi vicini, maturi lontani, emergenti vicini, emergenti lontani.

<sup>3</sup> Calcolato in base ai dati disponibili al 3 gennaio 2019, in Cruscotto Direzionale.

- tra 80%-100%
- sotto l'80%

**A partire dal precedente Piano è stato deciso di escludere dall'indicatore "corrispettivi da servizi" gli importi figurativi, pertanto per la definizione dei target 2019 si è tenuto conto dei corrispettivi di performance 2017-2018 al netto degli stessi.**

Al dato di partenza sono stati applicati dei correttivi, in base a tre tipi di criteri:

1. **Criterio carico di lavoro**, riferito al 2018, calcolato in base allo speso per le attività promozionali e alle entrate pro-capite. Per valutare il carico di lavoro degli uffici si è tenuto conto del posizionamento degli uffici della rete, nell'ambito del cluster di riferimento, con riguardo allo speso per attività promozionali pro-capite e alle entrate pro-capite, in rapporto ai dati sul personale FTE al 31/12/2018 (come da rilevazione effettuata dall'Ufficio Gestione rete estera). L'applicazione del primo correttivo ha per effetto quello di temperare l'entità degli incrementi richiesti attraverso la valutazione dei carichi di lavoro.
2. **Criteri relativi alla dimensione e alla dinamica dei mercati** in cui operano gli uffici: per valutare la dimensione del mercato in termini di bacino di utenza è stato preso come indicatore il numero di esportatori italiani per paese (fonte Istat, anno 2017). Per valutare la dinamica dei mercati si è considerata la previsione della domanda mondiale relativa al 2019 (variazione % delle importazioni di beni in volume, Fondo Monetario Internazionale, previsioni di ottobre 2018) e un differenziale di performance, calcolato sottraendo la variazione percentuale delle importazioni dall'Italia di ciascun paese alla variazione percentuale delle importazioni dal mondo dello stesso paese (variazioni % 2017-16, Fondo Monetario Internazionale DoTS). L'applicazione del secondo correttivo prevede variazioni al rialzo o al ribasso dei target, in relazione al maggiore o minore potenziale export dei mercati.
3. **Criteri relativi all'accesso al mercato**: per questo aspetto si è tenuto conto del posizionamento di ciascun mercato nella graduatoria Ease of Doing Business (Banca Mondiale) che, unitamente ad un indicatore sulle barriere tariffarie (fonte OMC, livello medio delle tariffe effettivamente applicate) e a un indicatore sulla distanza geografica di ciascun paese dall'Italia (fonte CEPII), rappresenta un correttivo volto a tenere conto della relativa facilità-difficoltà di accesso al mercato da parte degli operatori italiani. L'applicazione del terzo correttivo ha per effetto un incremento/riduzione del target in base alla maggiore/minore difficoltà di accesso al mercato, considerando tale fattore come un incentivo/disincentivo per le imprese a servirsi dell'ICE. L'opportunità di introdurre tale indicatore è data dal fatto che in alcuni paesi sono attivi molti esportatori ma la «relativa facilità» di operarvi riduce il numero potenziale dei clienti che si rivolgono agli uffici ICE.

Infine, in un limitato numero di casi, gli importi sono stati rivisti dall'Ufficio Gestione rete estera e dal Direttore Generale, tenendo conto di specifiche situazioni.

Il dato complessivo derivante dalla sommatoria dei target assegnati agli uffici non può risultare inferiore all'importo dei ricavi da servizi della rete estera iscritto nel budget economico 2019.

Come di consueto, la misurazione 2019 verrà effettuata in base ai dati rilevati nel sistema contabile, al netto di eventuali sconti applicati alla clientela.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 35%.

## 2. Customer Satisfaction sui servizi di assistenza e di promozione

Il livello di CS richiesto è pari ad (almeno) 4,2 per i servizi promozionali e di assistenza, complessivamente considerati. La misurazione avverrà sulla base della rilevazione che sarà condotta da una società esterna.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 25%.

### *3. Numero di servizi gratuiti resi alle imprese*

L'indicatore si riferisce ai servizi erogati a titolo gratuito e rilevati attraverso il sistema informatico ServICEweb, secondo le procedure in vigore. Si raccomanda il puntuale adempimento delle procedure di registrazione per garantire non solo il raggiungimento degli obiettivi di performance, ma anche e soprattutto per arricchire quantitativamente e qualitativamente la banca dati dei clienti dell'ICE.

Per assegnare il target si è calcolato che per ciascuna unità di personale (sia personale di ruolo che locale su fondi istituzionali) si effettuino 24 servizi gratuiti l'anno.

Il target verrà misurato a consuntivo (con dati rilevati al 31 dicembre 2019) secondo il criterio di rilevazione Full Time Equivalent (FTE).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 15%.

### *4. Numero di informazioni prodotte dagli uffici*

Il target è calcolato prevedendo 30 informazioni l'anno per ciascuna unità di personale (news, opportunità e gare, anteprima grandi progetti, finanziamenti internazionali, pubblicazioni; personale di ruolo e FTE su fondi istituzionali). Per gli uffici che si trovino posizionati nel quadrante n.1 del rispettivo cluster, il target prevede un numero di informazioni, per ciascuna unità di personale, pari a 50 informazioni l'anno. Ai fini della misurazione del target, una pubblicazione (nuova) sarà equivalente a 10 notizie (notizie sul paese, opportunità commerciali e simili).

Il target verrà misurato a consuntivo (con dati rilevati al 31 dicembre 2018) secondo il criterio di rilevazione Full Time Equivalent (FTE).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

*5. Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non-clienti (indicatore trasversale comune a tutti gli uffici, per la misurazione si veda quanto descritto a pag. 2)*

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10%.

*6. Incremento della base clienti/utenti ICE (indicatore trasversale comune a tutti gli uffici, per la misurazione si veda quanto descritto a pag. 1)*

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10%.