



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

**DELIBERAZIONE N.**

**Riunione del .....**

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2020-2022 – Obiettivi Specifici e Piani operativi**

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- VISTO l'art. 2, commi 6 e 7 del decreto-legge 21 settembre 2019, n.104, convertito in Legge 18 novembre 2019, n.132 che modifica l'art. 14 del D.L. 6 luglio 2011 n. 98, convertito, con modificazioni, dalla L. 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art 22, c. 6, del D.L. 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni, dalla L. 22 dicembre 2011 n. 214 che ha istituito l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28.12.2012 di individuazione delle risorse strumentali, finanziarie, dei rapporti giuridici attivi e passivi e delle risorse umane facenti capo al soppresso Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero da trasferire all'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e al Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'art. 14, commi dal 17 al 27 del Decreto - Legge 6.7.2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla Legge 15.07.2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22 del Decreto Legge 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22.12.2011, n.214;
- VISTE le delibere n. 241 del 9.3.2015 e n. 255 del 29.4.2015 relative al Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e Nuovo Disegno Organizzativo dell'ICE – Agenzia, approvate con nota n. 0113736 del 9 luglio 2015 della Direzione Generale per la Vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali del Ministero dello Sviluppo Economico;
- VISTO il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;

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

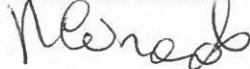
#### **DELIBERA**

di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2020-2022 – Obiettivi Strategici e Piani Operativi", che costituisce parte integrante della presente delibera. Il documento contiene gli obiettivi specifici dell'ente per il triennio 2020-22 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.

Il Piano, in adempimento agli obblighi in materia di trasparenza e comunicazione, sarà pubblicato sul portale della Performance attualmente gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web dell'ICE-Agenzia.

Il Segretario  
Rossana Ciruolo



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

28 GEN. 2020

Prot. 639.....

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E CONTROLLO DI GESTIONE**

**APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

doc. n. 211.....

del 29 gennaio 2020.....

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2020-2022 – 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 2020-2022.

Per il prossimo triennio l'ICE-Agenzia si pone con grande incisività il duplice obiettivo di accrescere, da un lato, il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, con l'incremento dell'utilizzo delle risorse promozionali, l'estensione della gratuità di alcuni importanti servizi prima forniti a corrispettivo, l'incremento delle imprese inserite nelle strategie di multicanalità e dell'e-commerce; dall'altro, la cultura dell'organizzazione, operando in modo da garantire semplificazione, trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa.

A tal fine, pertanto, l'ICE proseguirà e rafforzerà la propria azione diretta a migliorare e rendere più incisive le politiche di marketing incentrate sull'offerta di servizi, con una particolare attenzione a quelli gratuiti, mediante un approccio sempre più orientato alle imprese. Nel contempo si punterà a rendere l'assetto organizzativo interno più rispondente alle esigenze degli stakeholder, migliorando i processi organizzativi e operativi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.

Tali indirizzi si riflettono nel Piano della performance 2020-22, sia in relazione agli obiettivi specifici dell'Ente nel suo complesso, fissati direttamente dal Vertice dell'Agenzia, che con riguardo agli obiettivi operativi propri dei vari uffici, in particolare:

- viene confermato il peso prioritario dell'obiettivo specifico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, che nella valutazione complessiva della performance si attesta al 60%;
- tra gli indicatori che compongono tale obiettivo specifico, viene assegnata una forte rilevanza all'indicatore relativo all'incremento della base dei clienti ICE, con l'intento

- di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri, attraverso il rafforzamento dell'azione promozionale e l'ampliamento dei servizi gratuiti;
- nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano mira ad accrescere la cultura di servizio alle imprese, a migliorare i processi organizzativi e operativi attraverso una più forte responsabilizzazione del management e di tutto il personale, in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e a garantire integrità e trasparenza.

Nella definizione degli indicatori da attribuire agli uffici della rete estera, si è tenuto conto dei nuovi indirizzi della politica dei servizi, che prevedono l'ampliamento del numero dei servizi gratuiti e il ridimensionamento di quelli a pagamento, assegnando ai rispettivi indicatori lo stesso peso e rimodulando i target dei ricavi in modo da tener conto del prevedibile conseguente ridimensionamento delle entrate da vendita di servizi. Sono inoltre stati considerati i carichi di lavoro di ciascun ufficio nel quadro dei rispettivi *cluster* geoeconomici, le risorse umane effettivamente presenti e operative durante il 2019 (rilevazione in base al criterio Full Time Equivalent), unitamente ad 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 2020-2022 – Obiettivi Strategici e Piani Operativi".

Il documento, in adempimento agli obblighi in materia di trasparenza e comunicazione, sarà pubblicato sul portale della Performance attualmente gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web dell'ICE Agenzia.

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E CONTROLLO DI GESTIONE**

  
**IL DIRIGENTE**  
Pier Paolo Celeste

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Roberto Luongo



# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2020-2022



20  
20



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione con le informazioni disponibili al 17 gennaio 2020.

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>7</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI</b>	<b>9</b>
Chi siamo	9
Cosa facciamo	9
Come operiamo	10
Identità	19
L'Agenzia ICE "in cifre"	19
Mandato istituzionale e Missione	20
<b>ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>21</b>
Analisi del contesto esterno	21
Analisi del contesto interno	28
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<b>36</b>
<b>DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>40</b>
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	41
<b>IL PROCESSO DI REDAZIONE</b>	<b>42</b>
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	42
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	43
<b>Allegato Tecnico</b>	<b>45</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>141</b>





# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2020-2022

OBIETTIVI SPECIFICI  
PIANI OPERATIVI



## PRESENTAZIONE

*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. Gli obiettivi specifici sono stati fissati direttamente dal vertice dell'Agenzia, tenendo conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, in occasione della recente riunione del 20 dicembre 2019 e dai Ministeri vigilanti, ed emerse a seguito del costante confronto con stakeholder istituzionali e imprenditoriali (associazioni, consorzi ecc.), fruitori dei servizi.*

*Sebbene la congiuntura economica internazionale rimanga caratterizzata da significative incertezze e molteplici tensioni che rallentano la dinamica degli scambi, le esportazioni italiane continuano a crescere. Nel 2020 l'export di beni e servizi in volume dovrebbe aumentare del 3,2 per cento (contro l'1,6 per cento stimato per il 2019), secondo le previsioni del FMI.*

*In tale scenario, il Governo italiano, con il Decreto legge n. 104 del 21 settembre 2019, convertito con Legge n. 132 del 18 novembre 2019, ha trasferito, a far data dal 1° Gennaio 2020, dal Ministero dello Sviluppo Economico al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale le competenze in materia di politica commerciale e di internazionalizzazione del Sistema Paese.*

*In tale contesto, l'ICE-Agenzia si pone con grande incisività il duplice obiettivo di accrescere, da un lato, il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane, con l'incremento dell'utilizzo delle risorse promozionali, l'estensione della gratuità di alcuni importanti servizi prima forniti a corrispettivo, l'incremento delle imprese inserite nelle strategie di multicanalità e dell'e-commerce; dall'altro, la cultura dell'organizzazione, operando in modo da garantire semplificazione, trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa.*

*Negli ultimi anni l'ICE-Agenzia, grazie alle consistenti assegnazioni finanziarie destinate dal Governo all'attività di promozione del Made in Italy e da altri committenti istituzionali e privati, ha assunto un ruolo fondamentale nel sistema Paese, come dimostra il recente aumento della dotazione organica di 50 unità previsto dalla Legge di bilancio 2020 (L. 160 del 27 dicembre 2019), da reclutare mediante concorso pubblico, portando da 450 a 500 il numero complessivo di dirigenti e funzionari.*

*Pertanto, l'ICE proseguirà e rafforzerà la propria azione diretta a migliorare e rendere più incisive le politiche di marketing incentrate sull'offerta di servizi, con una particolare attenzione a quelli gratuiti, mediante un approccio sempre più orientato alle imprese. Nel contempo si punterà a rendere l'assetto organizzativo interno più rispondente alle esigenze degli stakeholder, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.*

*Gli indirizzi fin qui delineati si riflettono integralmente nel Piano della performance 2020-22, 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 del presente Piano:*

- viene confermato il peso prioritario dell'obiettivo specifico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, che nella valutazione complessiva della performance si attesta al 60%;*

---

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

- 
- *tra gli indicatori che compongono tale obiettivo strategico, viene assegnata una forte rilevanza all'indicatore relativo all'incremento della base dei clienti ICE, con l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri, attraverso l'incremento della spesa per interventi promozionali e l'estensione dei servizi gratuiti;*
  - *nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, mediante l'allineamento dell'azione della struttura con gli indirizzi strategici e organizzativi e misure volte a garantire integrità, trasparenza e semplificazione.*

*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, in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA, 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; opera nei vari paesi nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e sotto il coordinamento funzionale dei capi missione.

La recente legge n. 132 del 18 novembre 2019, di conversione del Decreto Legge 21 settembre 2019, n. 104, riguardante disposizioni urgenti per il trasferimento di funzioni e per la riorganizzazione di alcuni Ministeri, attribuisce **al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale le competenze in materia di commercio internazionale e di internazionalizzazione** del sistema Paese trasferendo di fatto, a decorrere dal 1° gennaio 2020, le funzioni esercitate sinora dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al MAECI, d'intesa con il MISE per le materie di competenza, è assegnata altresì la vigilanza dell'ICE Agenzia.

### 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 per l'Italia Internazionale"**, 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 destinati alla promozione del made in Italy a carico, a partire dal 2020, del bilancio del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale 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.

Nel 2020 l'azione promozionale sarà rafforzata e sarà rivolta in misura crescente a **sostenere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali**, in modo da fornire (in primo luogo alle imprese più piccole) maggiori opportunità di accesso alle piattaforme di e-commerce e di utilizzo di processi digitali per la tracciabilità di prodotto, a protezione del *branding* e della denominazione di origine. Saranno inoltre incrementate le iniziative a supporto delle start up, finalizzate ad accrescerne la visibilità sui mercati.

Tra gli interventi specifici rientra il **supporto alle imprese dei comparti merceologici colpiti dai dazi USA legati al contenzioso Airbus-Boeing**, prevalentemente riconducibili all'agroalimentare, attraverso iniziative straordinarie di promozione e assistenza volte ad attenuare gli effetti restrittivi sul mercato statunitense e a ri-orientare l'export verso altri mercati di destinazione. In aggiunta, il supporto di tipo promozionale sarà affiancato dall'offerta di servizi di assistenza a titolo gratuito.

Per migliorare la fruibilità dell'offerta di servizi di sostegno e ampliare il numero di aziende servite, l'ICE ha avviato azioni per **rafforzare la propria presenza sul territorio** attraverso l'apertura di **Flying Desk regionali** che prevedono la presenza di funzionari ICE presso le sedi di partner istituzionali (Regioni, Gruppo CDP, Camere di Commercio), come punto di riferimento locale per le imprese.

Con l'intento di semplificare l'offerta di servizi e di rafforzare il supporto alle imprese piccole e medie, l'ICE ha inoltre avviato la **revisione del proprio catalogo servizi, pertanto nel 2020 verranno**

**erogati a titolo gratuito molti dei servizi di assistenza finora forniti alle imprese in cambio di un corrispettivo.**

Allo scopo di favorire l'incremento delle aziende esportatrici l'ICE continuerà inoltre a promuovere la diffusione della cultura dell'internazionalizzazione attraverso attività **formative per giovani export manager** e l'organizzazione di servizi integrati di accompagnamento sui mercati esteri.

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.

Sul piano organizzativo, proseguirà nel 2020 l'adozione di **misure dirette a semplificare e digitalizzare i processi lavorativi dell'Agenzia**, a identificare soluzioni per incrementare la produttività dell'ente e a delineare una struttura organizzativa sempre più **orientata alla qualità dei servizi e a soddisfare le esigenze dei clienti**. Con l'obiettivo di fornire servizi sempre migliori, conformi e rispondenti alle esigenze delle aziende italiane, nel 2020 si intende affinare l'adeguamento del sistema di gestione della qualità (norma UNI EN ISO 9001:2015), con particolare riferimento alle misure a prevenzione dei rischi, relativi ai processi mappati.

Proseguirà inoltre 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*.

Particolare attenzione verterà sulla funzione di **pianificazione strategica e sul controllo di gestione dell'ente**, al fine di svolgere un monitoraggio costante dei risultati conseguiti in funzione delle risorse assegnate e delle modalità organizzative adottate. 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 disparità nella dotazione di risorse, specialmente di capitale umano (v. [grafico 1](#) nel paragrafo *Analisi del contesto esterno*). Di fatto, nonostante l'elevato incremento delle risorse finanziarie destinate all'attività di promozione, negli ultimi anni le allocazioni da destinare alla copertura dei costi della struttura e delle risorse umane sono state limitate<sup>2</sup>.

### *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.

Sulla base della legge di bilancio 2020, la nuova assegnazione per la promozione straordinaria risulta complessivamente pari a 126 milioni di euro; per il potenziamento del Piano straordinario è

---

<sup>2</sup> La legge di bilancio 2020 (L. 160 del 27 dicembre 2019) di recente approvazione autorizza l'ICE ad assumere nel 2020 fino a 50 unità di personale incrementando conseguentemente le risorse finanziarie assegnate per il funzionamento della struttura.

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

previsto uno stanziamento aggiuntivo di 44,9 milioni rispetto ai 70 inizialmente previsti. Tale assegnazione si aggiunge ai fondi destinati al tradizionale Piano promozionale ordinario ICE-Mise (17,3 milioni di euro), e al Piano Export Sud (14 milioni).

Come emerso dall'ultima riunione della Cabina di Regia, tenutasi il 20 dicembre 2019, le azioni in programma puntano su nuovi mercati ad alto potenziale, pur continuando a presidiare i mercati maturi, e uniscono progetti strategici e innovativi alle consuete attività di promozione:

- **azioni a favore dei prodotti colpiti dai dazi USA** (relativi al contenzioso sui sussidi Airbus-Boeing) attraverso un piano speciale che prevede: instore promotion con eventi/degustazioni presso punti vendita categoria prime della GDO, azioni di *product placement* e azioni *educational* per il comparto *spirits*;
- attività volte a **favorire lo sviluppo e l'adozione della tecnologia blockchain** da parte delle aziende esportatrici italiane per la tracciabilità della filiera produttiva, attraverso percorsi info/formativi per le imprese, partnership con aggregatori di imprese, campagne di comunicazione e accordi con distributori esteri;
- attività a **sostegno delle start-up** anche attraverso la prosecuzione del Global Start Up Program, in partnership con incubatori esteri;
- prosecuzione delle attività di **sostegno ai settori più innovativi del made in Italy nei mercati ad alto potenziale**, attraverso l'organizzazione di conferenze e tavoli tematici relativi a Big Data, Internet of Things, Robotics & Artificial Intelligence, Mobility, Smart Cities & Advanced Manufacturing, Space Industry, Science & Technology;
- mantenimento di eventi consolidati, in particolare partecipazione ad eventi fieristici all'estero;
- 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;
- proseguimento delle **campagne con la GDO** in mercati selezionati;
- 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.

Ulteriori iniziative promozionali saranno finanziate con il **Piano Export Sud 2**, 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 2020 verrà realizzato il **4° programma operativo**, annuale, al quale è stata destinata una dotazione finanziaria di circa 14 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 2020.

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 alle attività di promozione da parte delle imprese – sia a titolo di co-finanziamento di piani di attività su fondi pubblici, che relativa ad attività commissionate da privati - è stimata pari a 21,1 milioni di euro.**

In base alle tipologie di intervento programmate si prevede di **coinvolgere nel corso dell'anno circa 21.000 operatori italiani e 16.500 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: la recente **revisione del catalogo dei servizi opera in questo senso offrendo gratuitamente, da aprile 2020, la maggior parte dei servizi di assistenza** oltre ad attivarsi per semplificare le procedure per fruire dei servizi a pagamento.

Proseguiranno le **azioni volte a sensibilizzare le imprese sulla vasta gamma di servizi offerti dall'ICE**, anche tramite canali multimediali e il nuovo portale. Continueranno le attività di DEM (Direct E-mail Marketing) e a gennaio partirà la campagna di promozione dei servizi, che prevede la diffusione della conoscenza degli stessi attraverso la rete. Già nel 2018-2019, con le sole DEM, si sono raggiunti risultati significativi, come evidenziato in particolare dall'indicatore CTR (*Click Through Rate*).

Il portale dell'Agenzia 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. Dal 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. Ad esempio, da gennaio 2019 è attivo il **servizio "Vetrine On Line"**, arricchito con varie funzionalità, che offre alle imprese italiane la possibilità di presentare la propria attività e i propri prodotti agli operatori esteri. Il servizio è stato pubblicizzato con DEM e banner e la sua promozione continuerà nel 2020; sono previsti sviluppi di altre funzioni utili alle imprese per il monitoraggio dei contatti internazionali. Ulteriori sviluppi dei servizi online hanno permesso la gestione autonoma nella sottoscrizione di

alcuni servizi e l'obiettivo è di completare l'offerta ed arricchire l'auto-profilazione con maggiori informazioni finalizzate al marketing e aggiornare i dati del portafoglio clienti.

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 2019 (alla data del 2 dicembre) i contatti sono stati circa 2.050, tra aziende, enti o studenti, di cui circa 620 sono confluiti nella Banca Dati Operatori Italiani, grazie a un modulo CRM per la gestione dell'URP. Il numero di contatti è in diminuzione rispetto al 2018 (2.400 contatti). Il sistema di autoprofilazione, entrato in funzione a fine 2017 con il nuovo sito ha consentito una maggiore interazione con la clientela in termini di offerta di servizi.

Con il progetto "**Roadshow Italia per le imprese**", l'obiettivo è quello di continuare ad affiancare, come nelle edizioni passate, le aziende italiane e sostenerle nel processo di internazionalizzazione, fornendo servizi e strumenti per accompagnarle nei mercati esteri, con il supporto della Rete degli Uffici ICE all'estero.

Sulla base dei dati rilevati al termine delle 68 tappe realizzate da gennaio 2014, quando è iniziato il progetto, fino al 4 dicembre 2019 (quando si è tenuto il 69° Roadshow — l'ultimo previsto nell'anno), i risultati conseguiti sono i seguenti: hanno partecipato complessivamente oltre 8.700 aziende; sono stati organizzati circa 14.000 incontri tra le aziende e tutti i partner del progetto, di cui oltre 2.200 le aziende incontrate da ICE-Agenzia e, di queste, oltre 1.400 fruitrici di servizi di ricerca partner o di servizi formativi. Nel 2018 la totalità delle aziende che hanno partecipato agli incontri individuali, ha proseguito il rapporto con ICE-Agenzia, fruendo di servizi di assistenza e formazione. Nel 2019 la partecipazione al Roadshow ha consentito alle imprese di usufruire di incentivazioni/tariffa agevolata (sconto del 20%) da applicare sull'erogazione di servizi di assistenza (esclusi i costi vivi) a scelta tra quelli inseriti nel Catalogo dei Servizi di ICE-Agenzia, con la possibilità per le aziende di richiedere i servizi entro 6 mesi dalla data di partecipazione.

Nel 2020, come previsto dal Piano per la Promozione Straordinaria del Made in Italy 2019, si intende proseguire con il progetto, **sempre privilegiando gli incontri con un taglio consulenziale. Le tappe avranno cadenza periodica, con almeno un appuntamento mensile.** Per ogni evento, oltre alla partecipazione del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero Affari Esteri e, si coinvolgerebbe, unitamente alla Regione interessata, un partner territoriale per tappa tra Unioncamere, Confindustria, Rete Imprese Italia, Alleanza delle Cooperative. La distribuzione geografica degli appuntamenti sarà oggetto di confronto con i partner della Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione che partecipano al progetto.

In parallelo si darà continuità al **Progetto Start Export**. L'iniziativa è stata prevista ed implementata per agevolare la crescita del numero delle aziende esportatrici. Obiettivo di Start Export è quello di intercettare e ascoltare le istanze dei territori, interpretare e indirizzare i bisogni delle imprese verso gli strumenti ICE più opportuni: servizi di assistenza, promozionali, analisi mercati a maggior potenziale con apposite indagini. L'attività si svolge con i soggetti del sistema camerale la cui partnership ha carattere prioritario. Così facendo si conta di aumentare il numero di utenti ICE utilizzando una scontistica straordinaria (15%) limitatamente al primo servizio fruito tra quelli presenti nel Catalogo di Servizi ICE. Nel corso di ogni tappa, le aziende reclutate in collaborazione con le locali Camere di Commercio incontrano i funzionari ICE (generalmente sono attivi 2 desk) per ricevere informazione e assistenza ed un primo orientamento sui mercati internazionali. Alle 23 tappe organizzate si aggiungeranno ulteriori appuntamenti in modo da coinvolgere tutte le 40 Camere di Commercio che si sono rese disponibili a condividere l'organizzazione degli appuntamenti, unitamente agli altri partners territoriali.

**Dall'autunno 2019 ICE accompagna le piccole e medie imprese sui mercati esteri in una nuova modalità più vicina al tessuto produttivo italiano attraverso l'istituzione di 18 Flying Desk regionali che nel 2020 proseguiranno la loro attività per offrire assistenza mediante un**

presidio settimanale, realizzato in collaborazione con partner territoriali quali: Regioni, Gruppo CDP, CCIAA, ecc.

Di concerto con i soggetti interessati, sono state realizzate le prime tappe del progetto nelle Regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Umbria e Veneto quale punto di riferimento locale in collegamento con gli uffici di promozione settoriale e la rete dei nostri 78 uffici all'estero.

L'attività si svolge con la presenza settimanale di un funzionario ICE, account manager regionale per le imprese incontrate, curandone l'evoluzione ed i bisogni. Alla fine del 2019 risultano impegnati sui Flying Desk 19 funzionari che oltre a sviluppare sinergie con i partner territoriali a supporto delle imprese assistite, individuano e propongono i servizi ICE più indicati alle esigenze manifestate.

### *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.

Nel corso del 2018 e del 2019 sono stati **conclusi accordi con 30 CCIAA italiane** a seguito di quanto previsto dal Dlgs 216/2016, dal conseguente Accordo tra Unioncamere e MISE e dalla successiva intesa ICE - Unioncamere. L'attività in partenariato si è inoltre arricchita di accordi con le associazioni di professionisti (avvocati, commercialisti e notai) e con altri principali attori del territorio come Cassa Depositi e Prestiti (CDP). La partnership con i territori sarà rafforzata nel 2020 con ulteriori accordi con le realtà territoriali di primo riferimento (Regioni, Confindustrie territoriali e CCIAA).

Nel 2020 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 rilevante tra i servizi di supporto alle imprese italiane: sono infatti molte le PMI che intendono affrontare i mercati esteri e hanno la necessità di essere preparate adeguatamente.

A tal fine, l'Agenzia ICE sviluppa un'intensa attività formativa, 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 2020**, l'Agenzia ICE si pone un duplice obiettivo: in primo luogo, considerate le indicazioni governative, l'attività continuerà a mirare a **coinvolgere un numero significativo di aziende potenzialmente esportatrici** per avviare una loro presenza su mercati target. Destinatario degli interventi di formazione saranno aziende non esportatrici che devono impostare le proprie strategie per la penetrazione dei mercati esteri. Lo specifico percorso di apprendimento sarà costituito da aula, integrata da sessioni tecnico-operative, utili per avviare potenziali attività di business nel breve-medio periodo.

In secondo luogo, **verrà favorito 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 2020, in linea con 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, con particolare focus sugli USA. Sarà inoltre realizzata la seconda edizione del Progetto **"GLOBAL START UP PROGRAM"** per il sostegno e lo sviluppo delle start up italiane il cui prodotto o servizio presenti potenzialità di sviluppo internazionale, attraverso un percorso integrato di aula ed incubazione all'estero.

Saranno rafforzate le azioni formative sul digitale tramite il progetto **Data & Web Marketing: le nuove strategie dell'export a sostegno della leadership femminile** nel mondo del business, in collaborazione con Google.

Saranno inoltre erogati nuovi prodotti formativi, come ad esempio **Export Together** - un percorso formativo rivolto ad aziende appartenenti ad un settore/distretto con l'obiettivo di rigenerare e valorizzare in termini innovativi un territorio produttivo anche in contesti internazionali.

L'attività legata alla formazione internazionale coinvolgerà nuovi mercati complessi come l'**Africa subsahariana** e includerà il rafforzamento della collaborazione con alcune aziende e istituzioni attive nel settore.

Proseguirà il Piano **Taranto riparte con l'Export**. Avviato a fine 2019, il piano prevede un percorso di accompagnamento sulle tematiche del marketing internazionale, articolato in 2 fasi tra loro integrate. L'obiettivo è la trasmissione di know-how sui processi di internazionalizzazione e il **rafforzamento del tessuto imprenditoriale** locale, favorendo il **rilancio dell'immagine del territorio all'estero**, in risposta alle particolari esigenze di sviluppo del tessuto imprenditoriale tarantino.

Si prevede anche la realizzazione del Progetto **Ri-parti con l'export!**, rivolto prioritariamente a beneficiari del Reddito di cittadinanza, ma anche a beneficiari di altre politiche attive nazionali e regionali per il lavoro. Obiettivo primario è **riqualificare o formare figure professionali** che siano di supporto alle imprese italiane nei processi di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la **formazione rivolta ai giovani neolaureati**, nel 2020 saranno realizzati: il 52° Master COR.CE "Fausto De Franceschi" e la 4° edizione del Master in Commercio estero e internazionalizzazione d'impresa (CEIDIM) in collaborazione con l'Università di Tor Vergata. Proseguirà la collaborazione con l'Università della Cattolica per la 5° edizione del Master International Marketing Management (MIMM) e, per la prima volta, per la laurea magistrale in Innovation & Technology Management.

Nel 2020 entrerà a regime una nuova **piattaforma e-learning** al fine di espandere l'offerta formativa oltre la dimensione dei corsi tradizionali realizzati in aula, attraverso la realizzazione di format ad alto impatto comunicativo.

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

**Un ruolo centrale è stato attribuito all'Agenzia ICE.**

In questo contesto, è stato creato un **Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri**, con l'obiettivo di promuovere in sinergia le opportunità d'investimento ed il rafforzamento della presenza delle imprese estere sul territorio. Il Comitato - che include rappresentanti del MAECI, dell'Economia e delle Finanze, della Semplificazione e della Conferenza Permanente tra Stato, Regioni e Province Autonome - segue diversi progetti d'investimento per 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.

Il dipartimento Attrazione Investimenti Esteri dell'Agenzia, pienamente operativo anche grazie all'accordo con Invitalia di cui in seguito, realizza tutte le **attività che favoriscono 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<sup>4</sup>.

**Asset strategico dell'impianto è la rete di Desk AIE e di Uffici ICE con competenze specialistiche nell'attrazione IDE presente nei principali 20 paesi investitori in Italia, da cui proviene il 92% degli IDE destinati al nostro Paese**, per intercettare operatori esteri, mappare le esigenze e fornire supporto durante tutto il ciclo dell'investimento. Il Coordinamento AIE ha svolto un'analisi sui risultati di questa attività Desk per considerare eventuali modifiche o conferme dell'impianto dato alla rete attualmente in essere e si intende ampliare il numero di Uffici esteri ICE coinvolti.

L'attività d'attrazione degli investimenti prosegue con le Regioni con il coordinamento della Conferenza delle Regioni; si è affrontato il tema dell'attrazione investimenti con un approccio maggiormente integrato, già sperimentato in occasione degli eventi fieristici all'estero per il mercato immobiliare. Questo ha alimentato alcune specifiche attività:

- attivazione di una **task force permanente**, coordinata dalla Conferenza delle Regioni, finalizzata ad elaborare proposte e contenuti per il Comitato di coordinamento;

<sup>4</sup> L'ICE Agenzia svolge attività per favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia sin da quando tale competenza fu a essa assegnata dalla legge 68 del 1997. Da allora, l'ICE ha promosso gli investimenti stranieri in Italia in collaborazione con diversi attori nazionali e locali, finché nel 2013, la riorganizzazione di ICE Agenzia ha previsto un Ufficio di Supporto specificamente dedicato alla promozione degli investimenti esteri in Italia. Da novembre 2015, il nuovo disegno organizzativo dell'ICE Agenzia ha articolato l'Ufficio nelle seguenti linee di attività: Coordinamento, Promozione, Partenariato e analisi e Supporto operativo (si veda l'edizione 2015-2016 del *Rapporto* per ulteriori informazioni).

- avvio di un percorso di condivisione delle migliori esperienze e metodologie in tema di attrazione, volto ad elaborare un **modello di governance** per tutto il territorio nazionale;
- stipula di protocolli tra Ministero dello Sviluppo Economico, ICE, Regioni e Province autonome;
- partecipazione delle Regioni ad un **percorso formativo** organizzato dall'ICE-Agenzia;
- stesura di un primo **Programma multiregionale** per l'attrazione degli investimenti esteri.

**Con l'Accordo tra ICE- Agenzia e Invitalia è entrato in funzione il Gruppo di Lavoro Integrato che, affiancato da un Gruppo per l'accompagnamento, 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.**

#### *Attività future*

Per il triennio 2020-2022 si prevedono come nuove e principali attività:

- un rafforzamento delle competenze degli Uffici esteri, sia migliorando che aumentando Desk e Analyst;
- supporto alla rete territoriale (Regioni, enti locali, associazioni, ecc.) per accrescere nelle capacità di proposta ed assistenza;
- aumento del numero di settori focus dell'offerta, in particolare quelli ad alta tecnologia e di frontiera (p.es. AI, robotica, fintech, ecc.), per un ulteriore potenziamento della stessa;
- coinvolgimento in modo più strutturato delle start up nel processo di attrazione, sia quelle italiane come destinatarie di investimenti sia quelle estere come soggetti che apportano know how in Italia;
- collaborazione con Ministeri e Regioni in percorsi di valorizzazione delle **ZES come volano per il Sud**;
- **sviluppo delle attività con imprese multinazionali già attive in Italia**, con l'obiettivo di proporre a imprenditori e manager servizi di aftercare e individuare ulteriori occasioni di collaborazione su progetti di espansione.

Continueranno inoltre:

- lo **sviluppo di nuove azioni condivise tra Regioni e ICE**, p.es. 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 Roadshow Invest in Italy per il rafforzamento della presentazione all'estero delle principali opportunità d'investimento in Italia.

## 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 (2019)	Nr.
<b>Personale</b>	
Dipendenti di ruolo	430
<i>di cui dirigenti:</i>	36
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2019):	
fondi istituzionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	377,6
fondi promozionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	84,4
<b>Risorse (milioni di euro, previsione 2020) <sup>1</sup></b>	
Risorse per il funzionamento dell'ICE <sup>2</sup>	76,3
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale <sup>3</sup>	170,0
di cui: cofinanziamento delle imprese <sup>4</sup>	21,1
<b>Indicatori di output dei servizi</b>	
Clienti/partecipanti italiani ed esteri da coinvolgere in iniziative promozionali ( <i>previsione 2020</i> ) <sup>5</sup>	37.500
Clienti registrati al sito istituzionale ICE <sup>6</sup>	117.489
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari <sup>7</sup>	4.525
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati ed operatori internazionali <sup>8</sup>	4.134

(1) Fonte: Budget economico 2020.

(2) Stanziamento iscritto nel capitolo 2414 del bilancio del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e assegnato all'Agenzia ICE, come da Legge di bilancio 2020 (cfr. paragrafo *Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia ICE e stima per il prossimo triennio*).

(3) Piano Annuale Ordinario, Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, Programma straordinario per la promozione del made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, altri progetti commissionati dal MISE e da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese (Budget economico 2020).

(4) Include il contributo finanziario privato alle attività finanziate con fondi pubblici (Piano annuale, Programma straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, 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 2020-2022.

(6) Fonte: BD aziende italiane.

(7) Fonte: Cruscotto direzionale, Report 1\_ Informazione prodotta.

(8) Il dato si riferisce ad attività realizzate dal 1 gennaio al 2 dicembre 2019.

## 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>5</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>5</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*

Il Fondo monetario internazionale prevede per il **2020 una crescita del prodotto mondiale al 3,4 per cento**,<sup>6</sup> in lieve ripresa rispetto al 2019 (3 per cento, il livello più basso dal 2008-2009). La maggiore distensione nei rapporti commerciali tra Stati Uniti e Cina fa presupporre un miglioramento delle prospettive, per quanto permangano i rischi derivanti dalle tensioni geopolitiche e l'incertezza sui rapporti commerciali con l'Unione Europea, dopo la prima sentenza WTO riguardante la disputa sui sussidi Airbus e Boeing.

Ne potrebbe derivare un aggravamento nell'escalation protezionistica con gli Stati Uniti, con effetti negativi su consumatori e imprese e la minaccia di coinvolgere anche il comparto auto europeo, compromettendo il funzionamento delle catene internazionali di approvvigionamento. Di converso, sul fronte della Brexit, ormai decisa, l'evoluzione sembra essere più definita.

Secondo le previsioni, la **divergenza nella crescita delle aree geo-economiche resta ampia**: per le economie emergenti e in via di sviluppo il Fondo prevede un rialzo del 4,6 per cento (in aumento rispetto alle stime per il 2019, pari al 3,9 per cento), mentre per i paesi avanzati l'incremento del PIL dovrebbe attestarsi sull'1,7 per cento, in linea con quanto stimato per il 2019. Le differenze risultano evidenti anche con riguardo alle tendenze in atto nei singoli paesi. Fra le economie avanzate, gli Stati Uniti dovrebbero andare incontro a una ulteriore decelerazione del ritmo di crescita, con un rallentamento più marcato nei consumi, segnale di una maggiore prudenza delle famiglie americane. Tuttavia, con il 2,1 per cento, la crescita prevista nel 2020 appare di qualche punto superiore alla media dei paesi avanzati. Per il Canada le stime più recenti presentano una crescita dell'1,8 per cento (in aumento rispetto al 2019) mentre in Giappone è attesa una variazione decisamente contenuta, pari allo 0,5 per cento (contro lo 0,9 stimato per l'anno in corso).

Nei paesi appartenenti all'**Eurozona le prospettive di crescita continuano ad essere modeste** (1,4 per cento), con un aumento di appena 0,2 punti percentuali rispetto alle stime per il 2019. Considerando le singole economie, la Spagna dovrebbe sperimentare una decelerazione del PIL (1,8 per cento rispetto al 2,2 del 2019), mentre per la Francia è previsto un lieve aumento (1,3 per cento). In Germania è attesa una ripresa per il 2020, con una crescita del prodotto interno intorno all'1,2 per cento rispetto allo 0,5 per cento stimato per l'anno corrente, dovuto al rallentamento della produzione nel comparto auto e all'indebolimento dei consumi.

Con riguardo all'**Italia**, la proiezione del FMI relativa al 2020 indica una, sia pur lieve, ripresa (pari a 0,5%),<sup>7</sup> rispetto all'attuale fase di stagnazione dovuta alla debole dinamica di consumi e investimenti.

Le differenze geografiche sono evidenti anche nel caso dei paesi emergenti, in particolare se si confronta il **dinamismo dell'area asiatica** con i tassi dell'America centro-meridionale e del Nord Africa/Medio Oriente, dove è prevista una crescita nettamente inferiore alla media.

Con riguardo alla **Cina**, il Fondo Monetario stima anche per il 2020 un tasso di crescita sostenuto e ampiamente superiore alla media (5,8 per cento), benché in calo di 0,8 punti percentuali rispetto al 2018. L'economia indiana, sostenuta da consumi privati e investimenti, dovrebbe conseguire un rafforzamento del PIL di quasi un punto percentuale, raggiungendo il 7 per cento. Per la **Russia** è

<sup>6</sup> World Economic Outlook, ottobre 2019.

<sup>7</sup> Va rilevato che le ultime previsioni Istat riportano per il 2020 un incremento del PIL pari a 0,6%, cfr. Comunicato Stampa del 4 dicembre 2019.

prevista nel 2020 una crescita dell'1,9 per cento, rispetto all'1,1 stimato per il 2018; il **Brasile** si attesterebbe al 2 per cento, rispetto allo 0,9 del 2019.

Per quanto riguarda l'**andamento degli scambi di beni e servizi**, il Fondo Monetario prevede **per il 2020 un tasso di crescita del 3,2 per cento** (in volume), in ripresa rispetto alla brusca decelerazione stimata per il 2019 (1,1%). Nonostante ciò, **la crescita degli scambi internazionali appare inferiore alla variazione prevista per il prodotto mondiale**: come noto, si tratta di un andamento in netta controtendenza rispetto agli anni passati, quando il commercio globale si espandeva ad un ritmo pari circa al doppio del PIL.

Secondo il FMI, il volume delle importazioni di beni e servizi dovrebbe aumentare del 2,7 per cento nei paesi avanzati, ad un ritmo decisamente maggiore rispetto all'1,2 per cento dell'anno in corso. **Nei paesi emergenti/paesi in via di sviluppo la dinamica della domanda dovrebbe essere relativamente sostenuta (4,3 per cento)** e in netto aumento rispetto alle stime per il 2019 (0,7 per cento).

Con riguardo all'Italia, nel 2020 le esportazioni di beni e servizi in volume dovrebbero aumentare del 3,2 per cento (contro l'1,6 per cento stimato per il 2019). Considerato questo contesto, l'ICE continuerà ad operare per favorire le imprese (soprattutto PMI) nei processi di internazionalizzazione. Come noto, **i costi per espandersi in altri paesi rappresentano un vincolo specialmente per le imprese di dimensioni minori**, in quanto l'importanza delle barriere all'entrata sui mercati esteri risulta inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa. Espandersi oltre i confini nazionali comporta il superamento di barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, informazioni sul regime doganale, sugli standard tecnici e altro), con costi e strumenti che spesso non sono alla portata delle singole imprese. Come ovvio, le barriere sono ancora più elevate in caso di investimenti esteri finalizzati a una presenza stabile sui mercati internazionali.

**Il 90 per cento delle imprese esportatrici italiane – in tutto circa 126.000 – è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 22 per cento delle esportazioni.**<sup>8</sup> All'altro estremo, le imprese con più di 250 addetti, che rappresentano l'1,5 per cento del totale, realizzano quasi il 48 per cento delle esportazioni italiane. Tra queste due classi si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni rappresenta poco meno del 30 per cento. **Il consolidamento dei processi di internazionalizzazione resta pertanto un'importante sfida per il futuro delle imprese italiane.**

Rispetto ai principali paesi UE, vi è un numero elevato di esportatori che presenta un valore relativamente basso di esportazioni: pertanto **l'intervento pubblico si pone l'obiettivo di perseguire sia l'aumento della base di esportatori che il rafforzamento del nucleo di imprese che esportano stabilmente**. L'export ha una valenza strategica per l'economia, rappresentando, in periodo di crisi, un importante volano di crescita; come evidenziato da numerosi studi, le aziende esportatrici presentano maggiore competitività e propensione all'innovazione, nonché una più elevata produttività e una migliore qualità dei prodotti, rispetto alle imprese che operano solo sul mercato interno. In uno scenario, come quello descritto, caratterizzato da numerosi fattori di incertezza e tensione a livello geopolitico, che minano lo sviluppo degli scambi e la crescita economica, il sostegno all'internazionalizzazione assume quindi un ruolo strategico per il sistema economico.

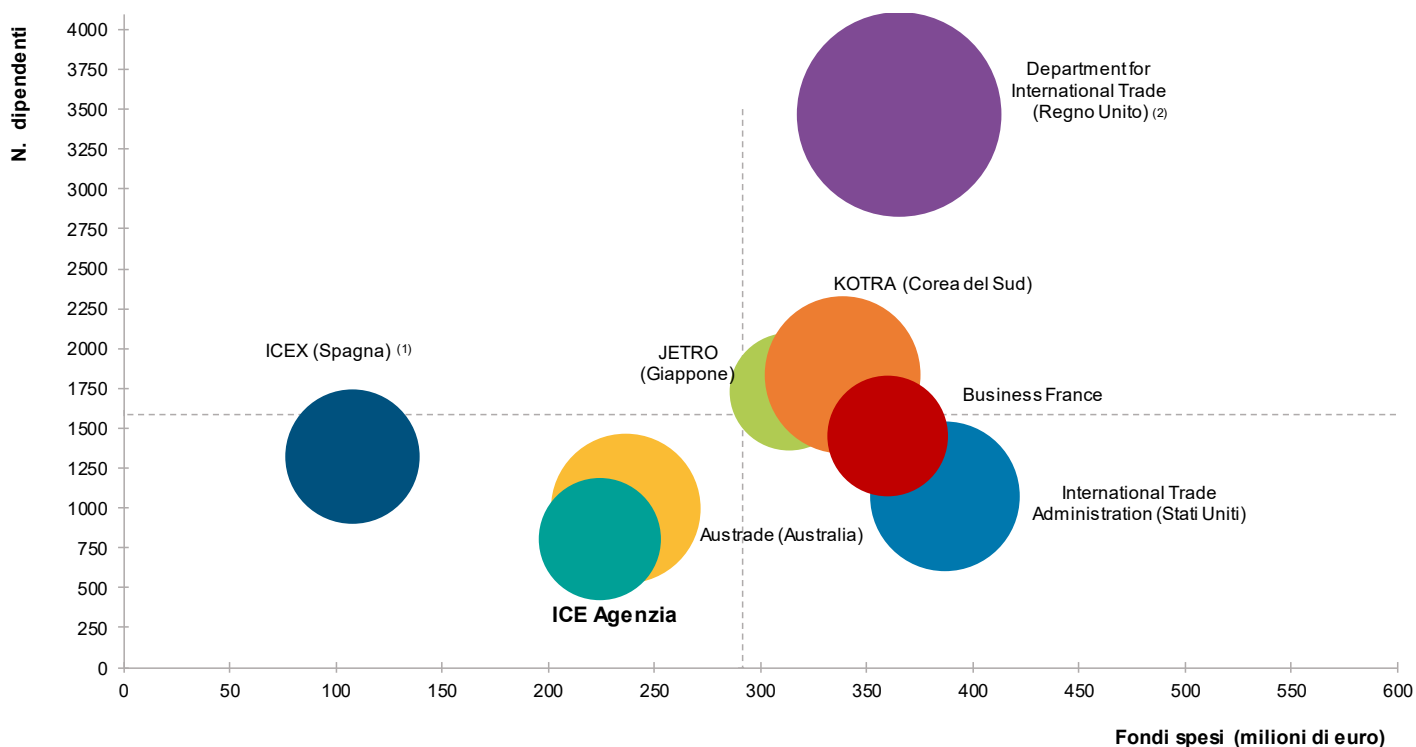
Negli ultimi anni, grazie alle misure del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti, avviato nel triennio 2015-2017 e proseguito con l'assegnazione di ulteriori consistenti risorse per il triennio 2018-2020, **l'azione promozionale si è notevolmente rafforzata, in linea con gli indirizzi definiti dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale**, da

<sup>8</sup> Si veda il Rapporto ICE 2018-2019 L'Italia nell'Economia Internazionale, capitolo 6 sulle imprese.

parte della quale è stata sottolineata in più occasioni la necessità di rendere strutturale l'intervento straordinario a supporto dell'internazionalizzazione.

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 Organisation (TPO) di altri paesi** concorrenti sui mercati mondiali (come evidenziato dal [grafico 1](#)). Difatti, la disponibilità di risorse per il funzionamento della struttura organizzativa, sia in termini di fondi che per quanto riguarda le risorse umane, negli ultimi anni è stata relativamente contenuta, anche considerato il limite posto nella legge istitutiva dell'Agenzia ICE con riguardo all'organico del personale di ruolo (fissato in 450 unità), a cui si aggiunge un ulteriore tetto per il personale estero (sempre di 450 unità). Al riguardo si sottolinea che **la legge di bilancio 2020 di recente approvazione (L. 27 dicembre 2019, n. 160) ha autorizzato l'Agenzia ad assumere nel 2020 fino a 50 unità di personale**, in aggiunta alla capacità assunzionale prevista dalla legislazione vigente, prevedendo un corrispondente incremento della dotazione organica.

**Risorse delle agenzie per l'Internazionalizzazione: Fondi spesi per attività e funzionamento e numero di dipendenti nel 2018.** La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera.



<sup>(1)</sup> Inclusi 750 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

<sup>(2)</sup> Fino a giugno 2016 UKTI

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci, relazioni delle Agenzie e della rete ICE.

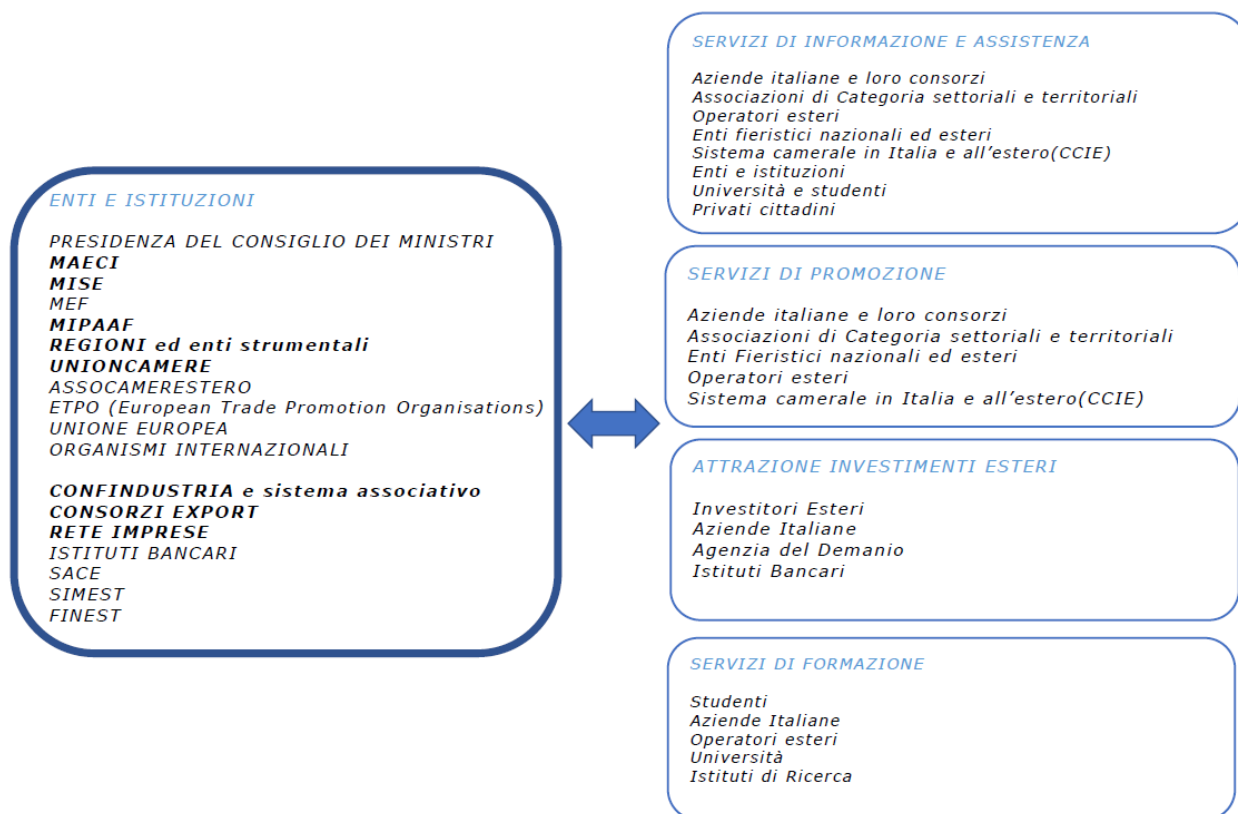
**Grafico 1**

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

La **figura 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



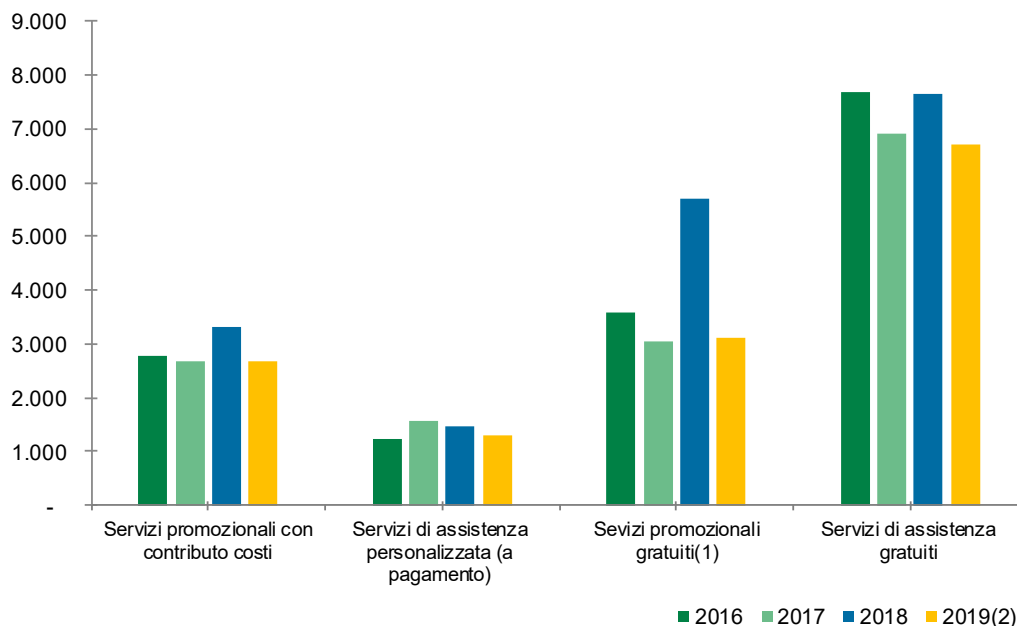
**Figura 1**

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 ICE, il **grafico 2** mostra che **circa 6.700 imprese hanno usufruito nel 2019 di servizi di assistenza/informazione, erogati gratuitamente**; quasi **5.800** hanno partecipato ad attività promozionali e circa **1.300** hanno usufruito di servizi personalizzati di assistenza (a pagamento).

#### Distribuzione dei clienti/utenti ICE per tipo di servizi

Valori assoluti



(1) inclusi clienti di servizi promozionali con fattura emessa a enti intermediari (associazioni di categoria, consorzi export ecc.)  
 (2) dati non definitivi

Fonte: ICE.

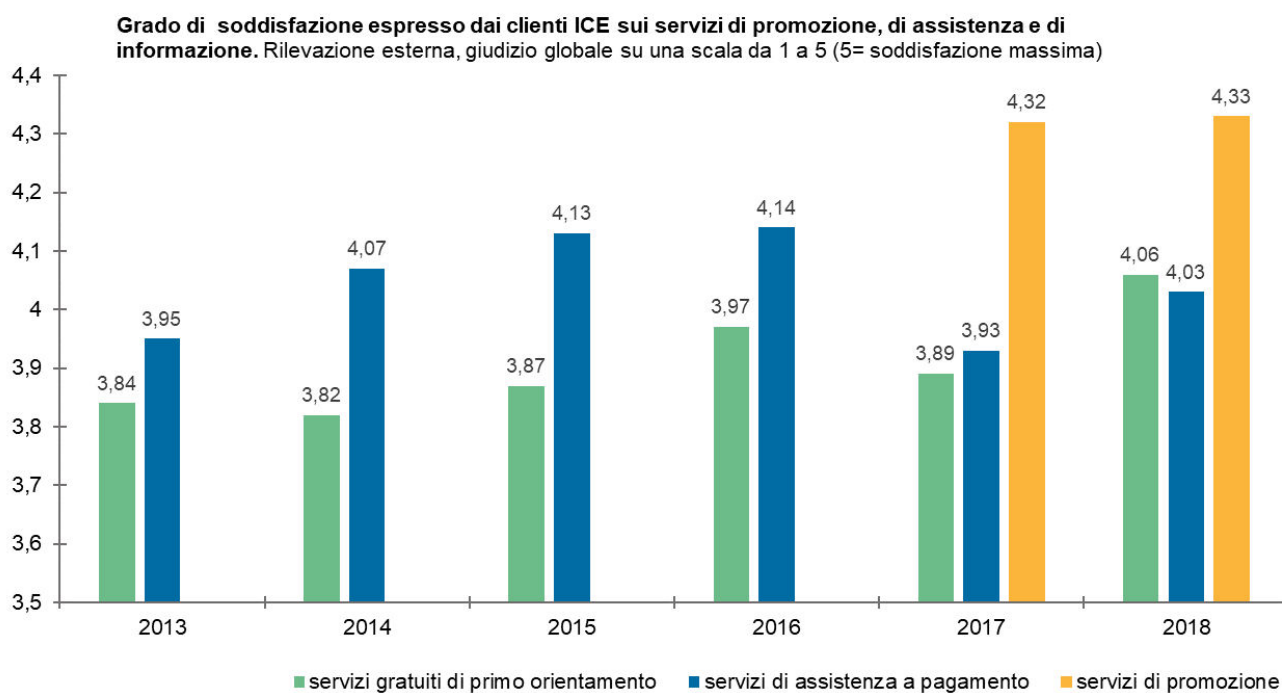
#### Grafico 2

Guardando alle caratteristiche delle imprese esportatrici clienti dell'ICE, da varie analisi emerge che **i beneficiari del sostegno offerto dall'Agenzia appartengono in larga parte alle classi dimensionali inferiori, fino a 50 addetti. Tuttavia, molte azioni coinvolgono anche imprese di dimensione media (tra 50-249 addetti), verosimilmente più organizzate per effettuare azioni di promozione sui mercati esteri e per presiederli in maniera stabile.** Difatti, rispetto alla media nazionale, le imprese clienti dell'Agenzia esportano in maniera più continuativa e sono anche connotate da una maggiore propensione all'esportazione.

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, durante le principali iniziative promozionali da oltre quindici anni (con valutazioni intorno a 4,3 su 5). Negli ultimi anni le analisi sul gradimento dei servizi ICE sono state affidate anche a società esterne, specializzate in

sondaggi, al fine di coprire tutti i tipi di servizi, garantire la terzietà dei risultati e una maggiore robustezza metodologica.

L'ultimo rapporto, pubblicato nel maggio del 2019, mostra **i risultati derivanti dall'elaborazione di 5.877 interviste**, effettuate a distanza di alcuni mesi dall'erogazione del servizio con tecniche CATI/CAWI: 2.553 interviste hanno riguardato i servizi di assistenza, 1.537 la promozione e 1307 la formazione. In complesso, il punteggio rilevato è stato pari a 4,33 per i servizi di promozione, 4,2 per i servizi formativi e 4,03 per i servizi (a pagamento) resi dalla rete estera (**grafico 3**).



Fonte: ICE, indagine condotta dalla società Scenari

**Grafico 3**

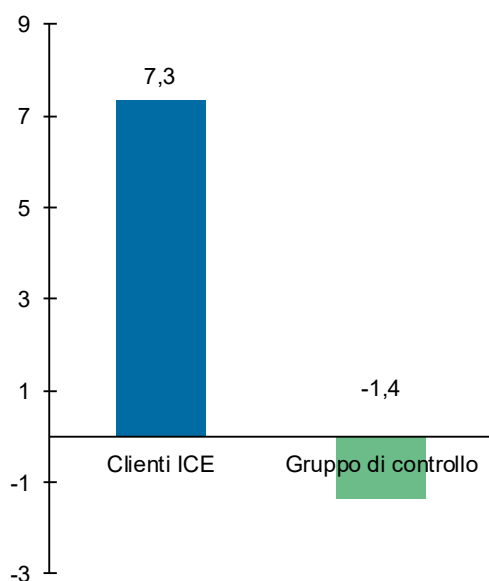
In conclusione, il giudizio degli stakeholder sulle attività svolte dall'ICE, finanziate con fondi pubblici, mostra un **livello di soddisfazione molto elevato, superiore a 4 per tutti i servizi considerati** (dove 5 corrisponde al massimo livello di soddisfazione).

La **misurazione dell'impatto dei servizi ICE sulla performance dei clienti** rappresenta un altro indicatore cardine che l'Agenzia da tempo include nei propri documenti di performance. La rilevazione è basata sui micro-dati di impresa, rilevati dall'ISTAT e trattati nel pieno rispetto delle normative sulla privacy; nell'ambito dei precedenti piani della performance il criterio di misurazione adottato è volto a **confrontare la crescita delle esportazioni di un campione di imprese che hanno usufruito di servizi di assistenza (personalizzata, a pagamento) e di promozione, con quella di imprese che non vi hanno fatto ricorso.**

L'ultima analisi è stata effettuata selezionando il campione di controllo attraverso la metodologia del *Propensity Score Matching* (PSM), che abbina a ogni unità "trattata" (cliente ICE) una o più aziende "non trattate" (altri esportatori) con caratteristiche simili. I risultati della valutazione di impatto condotta con i dati ISTAT indicano che il campione di imprese che nel 2016 hanno usufruito del supporto ICE (ricorrendo a servizi di assistenza a pagamento o a servizi promozionali), hanno incrementato nel biennio successivo le proprie esportazioni del 7,3 per cento, mentre il "gruppo di controllo" ha registrato una variazione pari a -1,4 per cento (grafico 4).

#### Imprese clienti ICE: andamento delle esportazioni rispetto al gruppo di controllo.<sup>(1)</sup>

N.3.748 imprese ICE, variazioni percentuali riferite al 2018 rispetto al 2016



<sup>(1)</sup>Imprese che hanno usufruito di servizi di assistenza personalizzata e di servizi promozionali

Fonte: elaborazioni ICE in collaborazione con Istat su dati ASIA-COE

#### Grafico 4

In aggiunta, **uno studio realizzato da Prometeia sull'impatto macro-economico** quantifica gli effetti del sostegno ICE sia sulle singole imprese clienti (in termini di crescita addizionale del fatturato), sia sugli effetti che da queste si riverberano sul sistema nazionale (valore aggiunto e occupazione). Il premio di crescita delle imprese dopo il supporto ICE vale mediamente il 6% annuo di maggior fatturato. In termini di valore aggiunto, l'impatto finale sull'economia italiana supera 8,6 miliardi grazie agli effetti a cascata sulle catene di fornitura e la nuova ricchezza generata lungo il processo industriale: 0,5% del PIL annuo, 113 mila occupati sostenuti.

## Analisi del contesto interno

Nel 2020 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.

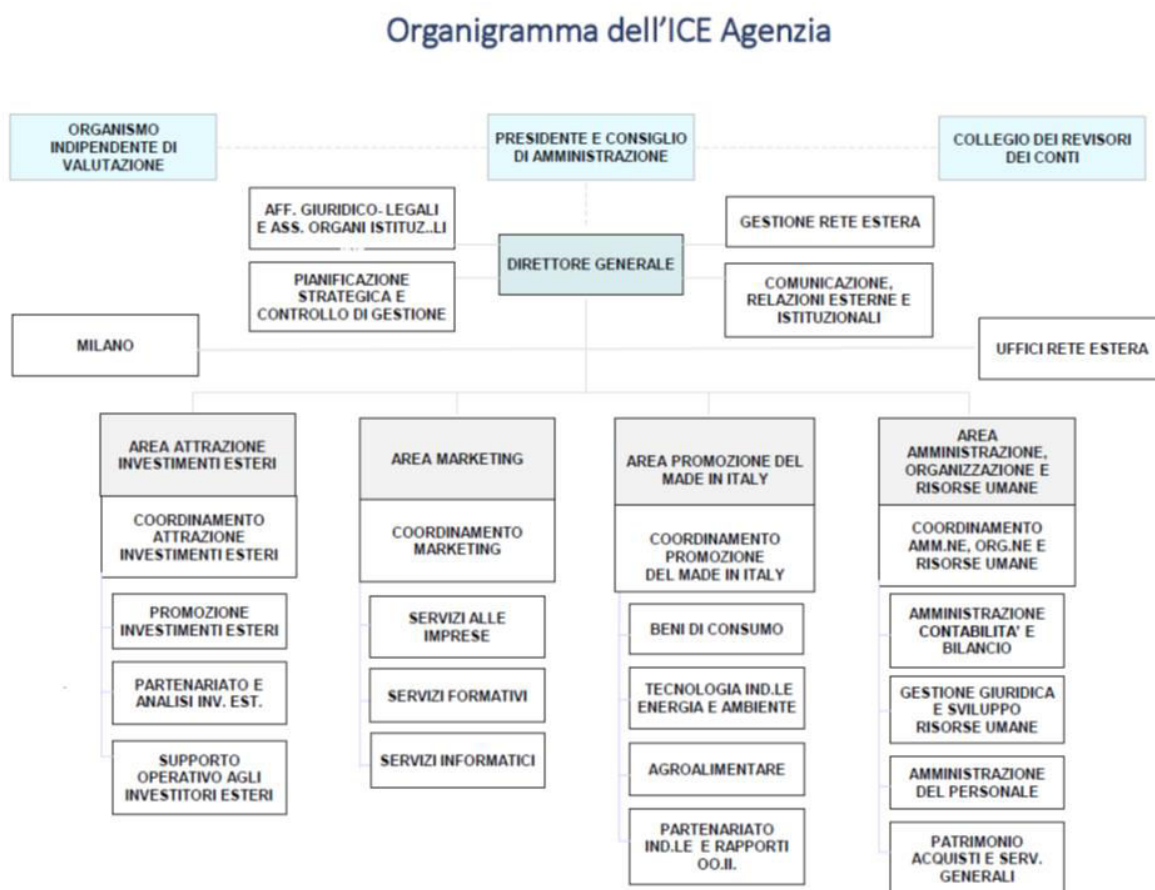


Figura 2



Il numero e la collocazione degli uffici della rete estera sono decisi, in raccordo con il Ministero vigilante, 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 2020 dell'ICE è stato elaborato sulla base degli stanziamenti previsti per il triennio 2019-2021 dalla Legge di Bilancio 2019.

Il contributo di funzionamento 2020 si stima quindi pari a 75,303 milioni di euro<sup>9</sup>, mentre il contributo promozionale ordinario risulta pari a 17,303 milioni di euro e quello per la promozione straordinaria del Made in Italy (D.L. 133/2014) a 70 milioni di euro.

#### Stanziamenti del Budget economico 2020 (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
<b>2020</b>	75.303.406	17.282.671	70.000.000
<b>2021</b>	75.303.406	17.282.671	0
<b>2022</b>	75.303.406	17.282.671	0

Fonte: Budget economico 2020 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 27 novembre 2019

**Nella legge di bilancio 2020**, approvata successivamente al bilancio di previsione, **lo stanziamento destinato alle spese di funzionamento**, previsto nel capitolo 2414 (Spese per l'Agenzia ICE) del bilancio del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione Internazionale **risulta aumentato a 76,255 milioni**<sup>10</sup>. Tale incremento sarà evidenziato nel primo provvedimento di revisione del budget 2020.

<sup>9</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

<sup>10</sup> L'adeguamento, per un importo di 951.667euro, riguarda le risorse destinate all'assunzione di personale a tempo indeterminato, a cui l'ICE-Agenzia è stata autorizzata in base all'art. 1, c. 299 della medesima Legge di bilancio 2020 (L. 160 del 27 dicembre 2019).

Tra i ricavi dell'attività istituzionale, oltre agli stanziamenti pubblici, figura anche la previsione di altri ricavi per un totale di 8,718 milioni di euro, di cui 7,098 milioni per ricavi da prestazione di servizi<sup>11</sup> e 1,620 per altri ricavi e proventi.

I costi, rispetto all'esercizio precedente, si incrementano di 1,878 milioni di euro, principalmente per l'incremento dei costi del personale impiegato all'estero e per l'aumento dei costi per servizi connessi alla sicurezza dei sistemi informatici.

La spesa istituzionale prevista tiene conto dell'esigenza di contemperare il doveroso equilibrio tra un oculato utilizzo dei fondi statali e il mantenimento dell'ente in linea con lo sviluppo tecnologico e con i mutamenti del mercato, sempre nell'ottica dell'efficienza dell'intervento pubblico.

Per quanto riguarda il finanziamento dell'attività promozionale 2020, oltre agli stanziamenti previsti nei diversi capitoli del Bilancio dello Stato, si prevedono ulteriori risorse di natura pubblica e privata.

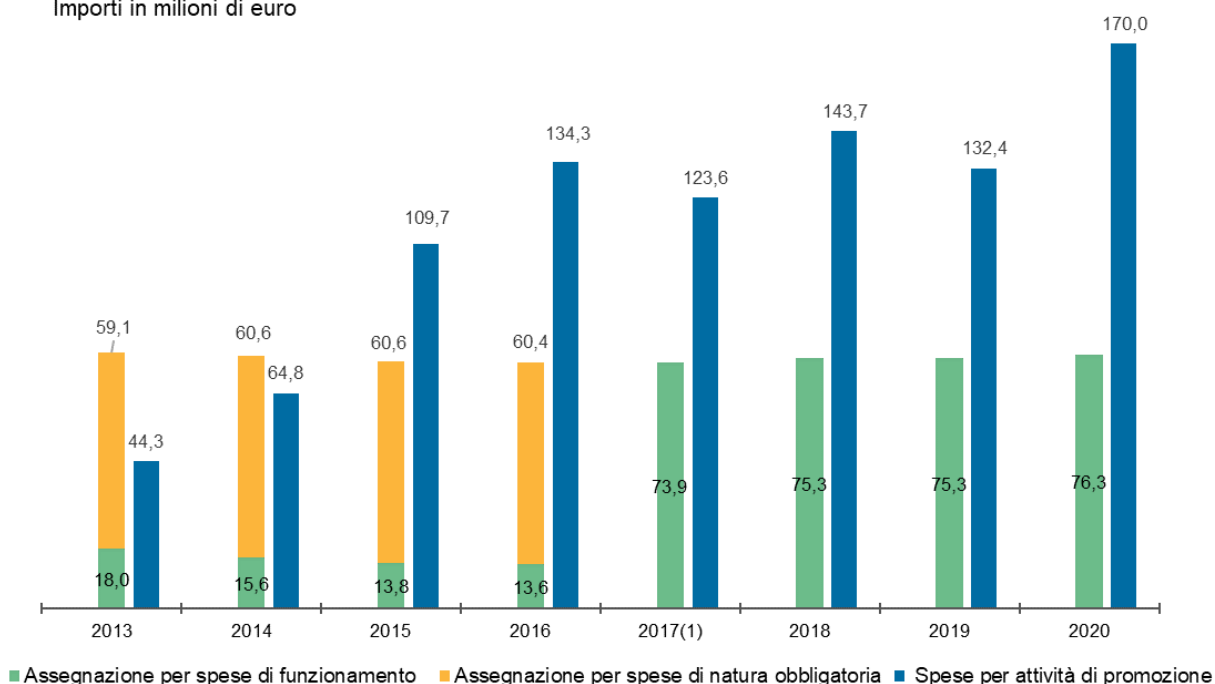
Infatti, le risorse destinate alle **attività di promozione in programma per il 2020** per complessivi **170 milioni di euro** (grafico 5), come risultante dal relativo documento di Budget economico, afferiscono ai fondi derivanti dalle assegnazioni 2020 (risultanti dalla legge di bilancio 2019), a quelli residui di annualità precedenti, a quelli derivanti da altre attività commissionate dal Mise o da altri soggetti pubblici nonché alla compartecipazione di terzi alle diverse attività promozionali programmate. In particolare:

- Fondi Piano annuale e straordinario Mise – cap. 2535 per 26,1 milioni di euro
- Fondi Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti in Italia (D.L. 133/2014) – cap. 7481 e 7482 per 107,6 milioni di euro
- Fondi Programma straordinario del made in Italy di cui alla Legge 350/2003 – cap. 7481 per 3,035 milioni di euro
- Fondi Piano Export Sud – PES II per 11,070 milioni di euro
- Fondi Mise per progetti in collaborazione con CNA e Confartigianato per 0,580 milioni di euro
- Compartecipazione di terzi alle iniziative promozionali per 21,615 milioni di euro.

La **legge di Bilancio 2020** riporta un'assegnazione complessiva di **126 milioni di euro per la promozione straordinaria del made in Italy** (capitolo 7959 del bilancio del MAECI) con un'integrazione di 44,895 milioni rispetto ai 70 inizialmente previsti per il potenziamento del Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti. Tale integrazione sarà oggetto del primo provvedimento di revisione del Budget economico 2020.

<sup>11</sup> La previsione di ricavi da vendita di servizi sarà oggetto di variazione nel primo provvedimento di revisione del budget economico per tener conto dell'impatto dell'estensione dei servizi gratuiti

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



(1) A partire dal ddl di bilancio 2017 è prevista un'assegnazione unica per le spese di funzionamento che include le spese di natura obbligatoria.

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci di esercizio 2013-2018, primo provvedimento di revisione budget economico 2019, budget economico 2020 e Legge di Bilancio 2020 (L. 160/2019).

**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 2020 – 2022, allegato al Budget economico 2020.

<b>Preventivo Finanziario (in euro)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>61.036.753</b>	<b>53.771.733</b>	<b>34.229.404</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	8.368.000	8.368.000	8.368.000
Altre entrate	46.500.000	36.273.000	24.100.000
Entrate da trasferimenti	190.936.386	160.236.077	173.086.077
Incassi da alienazioni e realizzi	700.000	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>246.504.386</b>	<b>204.877.077</b>	<b>205.554.077</b>
<b>USCITE</b>			
Spese per il personale	64.947.085	64.131.054	63.960.054
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	164.890.169	138.610.500	134.189.000
Altre spese correnti	19.422.152	17.757.852	17.177.352
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.420.000	1.420.000	1.420.000
Acquisizione di beni durevoli	3.090.000	2.500.000	2.500.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>253.769.406</b>	<b>224.419.406</b>	<b>219.246.406</b>
<b>Saldo finale di cassa</b>	<b>53.771.733</b>	<b>34.229.404</b>	<b>20.537.075</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 Legge di Bilancio n. 160 del 27.12.2019 autorizza ad assumere, in aggiunta alle facoltà assunzionali previste, un contingente massimo di 50 unità di personale della terza area funzionale.

Inoltre la strategia di sviluppo prevede 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 2019 sono avvenute 21 cessazioni dal lavoro (fra cui 4 dirigenti di cui 1 a tempo determinato) e 17 assunzioni, di cui 4 dirigenti (1 a tempo determinato), 12 in Area III F1 e 1 in Area II F1. Il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia passa quindi da 437 a 430 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 unità<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere 377,6 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 84,4 su fondi promozionali (rilevazione secondo il criterio Full Time Equivalent, ovvero tenendo conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time, al 30 settembre 2019).

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

<b>(Dotazione Organica: 450)</b>		
<b>Totale: 430 dipendenti</b>		
<b>Sede di Roma: 331</b>	<b>Ufficio di Milano: 10</b>	<b>Rete estera: 89</b>

L'organico si compone di 36 dirigenti e 394 dipendenti, di cui 329 funzionari di Area III, 63 impiegati di Area II e 2 di Area I.

Dei 394 dipendenti non in posizione dirigenziale, 18 sono in regime di part-time, 33 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, 2 in aspettativa per periodo di prova in altre Amministrazioni, 7 in aspettativa per ricongiungimento coniuge. Si aggiungono poi un'unità Area III F3 ed una II F4 comandate in entrata da altra amministrazione.

<b>Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE - Agenzia - 31/12/2019 (personale di ruolo)</b>	
<b>Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di g</b>	<b>N.</b>
Età media del personale (anni)	53,1
Età media dei dirigenti (anni)	57,9
% dipendenti in possesso di laurea	71,1%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
<b>Indicatori dell'analisi di genere</b>	
<b>N.</b>	
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	31,4%
% di donne rispetto al totale del personale	56,9%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	52,3
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,4
% di donne laureate rispetto al personale femminile	70,9%

Fonte: ICE

L'Agenzia procederà nel corso del triennio a nuove assunzioni, la cui quantificazione è dettagliata nel Piano Triennale del Fabbisogno di Personale approvato con Deliberazione del CdA n. 498 del 27/11/2019; attiverà inoltre, nel 2020, le procedure concorsuali a cui è stata autorizzata dalla legge di bilancio 2020. 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, sono state approvate con Det. del Direttore Generale n. 153/19, le graduatorie definitive per gli sviluppi economici con decorrenza 1° gennaio 2019 per un totale di ulteriori 62 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 quindi sono in essere 30 contratti di cui n. 19 per Area II F2 e n. 11 per Area III F1.

### *Le risorse tecnologiche*

Nel corso del 2020 si concretizzerà il contratto quadro SPC Cloud lotto 2 Servizi di Gestione delle Identità Digitali e Sicurezza Applicativa e alla Convenzione Servizi di Gestione e Manutenzione di sistemi IP e PDL.

Data la complessità dei contratti da gestire con un numero elevato di fornitori esterni ci si propone di adeguare e sistematizzare i processi di governance che consentiranno la gestione ed il monitoraggio dei contratti

### *Infrastrutture informatiche*

In previsione della scadenza- alla metà del mese di gennaio 2020- del Contratto di servizi informatici con la soc. RITSPA, l'ICE Agenzia ha aderito alla Convenzione Consip per quanto attiene Il Contratto Quadro SPC Cloud Lotto 2. Aggiudicataria del contratto quadro il Raggruppamento RTI (Leonardo Company, Fastweb e Sistemi Informativi IBM).

Aderendo a questa convenzione L'ICE Agenzia potrà disporre di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI), che deve essere coerente con i parametri internazionali

ICT ed in particolare gli standard della famiglia ISO/IEC 27000, consentendo un costante aggiornamento che garantirà l'adozione di un processo di miglioramento continuo.

Attraverso questo servizio ICE intende presidiare i rischi di sicurezza ICT mediante il proprio SGSI, organizzando i processi che saranno presidiati da figure professionali qualificate.

Nel corso del secondo semestre è ipotizzabile l'adesione all'Accordo quadro CONSIP (AQ) per quanto riguarda i Servizi Applicativi e Manutenzione evolutiva e nuovi sviluppi, Contact Center e supporto applicativo e specialistico.

### *Punti di forza e sfide dell'Agenzia*

Le consistenti assegnazioni destinate al Piano straordinario hanno rafforzato l'azione promozionale dell'ICE, testimoniando il riconoscimento del ruolo e delle potenzialità dell'ente da parte di istituzioni e stakeholder.

Tra i principali punti di forza vi è il **rapporto consolidato con i fruitori dei servizi**: una solida base di imprese fidelizzate rappresenta per l'ente un asset di indubbio valore qualitativo, da consolidare e valorizzare attraverso il potenziamento di servizi personalizzati e ad alto valore aggiunto. Inoltre, il co-finanziamento dei partecipanti agli eventi promozionali rappresenta un importante indice di gradimento delle aziende e degli altri stakeholder nei confronti delle attività dell'ICE.

Peraltro, analizzando le caratteristiche strutturali delle imprese che beneficiano dei servizi, è emerso che queste sono caratterizzate da una dimensione aziendale superiore alla media delle imprese

esportatrici italiane, hanno un'alta propensione all'esportazione e sono in larga parte esportatori stabili. Ciò rappresenta un elemento di forza anche per l'efficacia del sostegno pubblico offerto dall'ICE, e contribuisce al positivo impatto degli investimenti effettuati.

Se la dotazione di personale specializzato ha rappresentato storicamente un punto di forza dell'organizzazione, la gestione delle risorse umane non potrà trascurare l'importanza di adattare i profili professionali e le competenze dell'Agenzia ICE alle nuove sfide poste dall'evoluzione del marketing internazionale verso nuove tecnologie e mercati.

Va tuttavia rilevato che con **l'aumento dei fondi destinati sostenere i processi di internazionalizzazione appare auspicabile un incremento delle risorse umane – peraltro, in tal senso un aumento è stato disposto dalla Legge di bilancio 2020 – oltre a un potenziamento dei fondi destinati alla struttura.** Difatti, il posizionamento dell'ICE appare complessivamente inferiore a quello di altre Trade Promotion Organisation (TPO), anche europee, ad esempio in termini di risorse umane.

Con riguardo alla **presenza sul territorio, non disponendo più di una rete regionale l'Agenzia continua a promuovere la conoscenza dei servizi di supporto** grazie alla periodica organizzazione di tappe del "Roadshow-Italia per le imprese". Inoltre, come accennato, l'ICE ha avviato di recente un progetto di rafforzamento della propria presenza sul territorio attraverso l'apertura di Desk regionali (Flying Desk), insieme ad altri interlocutori istituzionali, per costituire punti di riferimento per i servizi di assistenza e informazione, allo scopo di accrescere le opportunità di accesso ai servizi per l'internazionalizzazione. Contribuiscono infine a diffondere la conoscenza dei servizi i numerosi accordi conclusi con enti ed istituzioni che agiscono da moltiplicatore per la domanda di sostegno all'internazionalizzazione.

## OBIETTIVI SPECIFICI

L'“albero della performance”, qui riportato, 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 “Linee Guida per la redazione del Piano triennale della performance” della Funzione Pubblica,<sup>13</sup> in quanto propri di ciascuna amministrazione e derivanti dagli obiettivi generali o di indirizzo definiti a livello governativo.

A indicatori tradizionali come quello riguardante la **customer satisfaction** sono stati aggiunti indicatori riguardanti attività considerate particolarmente strategiche, quali il **numero di operatori coinvolti in attività per promuovere l'e-commerce**. L'indicatore relativo ai corrispettivi per la prestazione di servizi non viene incluso in quanto, rispetto agli anni precedenti, **molti servizi di assistenza personalizzata alle imprese saranno erogati a titolo gratuito**, implicando una considerevole rimodulazione dei target operativi assegnati agli uffici della rete estera.

Un ruolo centrale è rappresentato **dall'ampliamento della base clienti/utenti dell'Agenzia**, con l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri, conseguente sia **all'incremento della spesa per interventi promozionali** (che rappresenta un altro importante indicatore di performance dell'ente) che all'estensione dei servizi gratuiti. Tale obiettivo prioritario si sostanzia infatti nella misurazione dell'incremento delle imprese clienti dei servizi di assistenza e di quelle coinvolte in attività di promozione all'estero. Come accennato, tra le azioni di sostegno è particolarmente **strategico il coinvolgimento delle imprese in attività legate all'e-commerce**.

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, **sia attraverso l'allineamento dell'azione della struttura con gli indirizzi strategici e organizzativi che misure per mantenere costante garanzia di integrità, trasparenza e semplificazione**.

Va rilevato che il secondo indicatore include la **realizzazione di 10 azioni organizzative prioritarie**, il cui raggiungimento concorre alla realizzazione del obiettivo 2, e che sono state inserite nei piani operativi di singoli uffici.

Si consideri 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>13</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:

Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione

PESO 60%

Incremento della base clienti/utenti ICE  
Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali  
Imprese coinvolte in attività di promozione  
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce  
Customer satisfaction sulle imprese italiane

### OS 2:

Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie e mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione, e perseguendo l'economicità della gestione

PESO 40%

Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA  
Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA, e perseguimento dell'economicità di gestione  
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati individuati i target, la formula di calcolo e la baseline per il triennio 2020-2022.

**Obiettivo Specifico 1: Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione**  
**- PESO 60%**

INDICATORE		PESO	Baseline	TARGET			
Dimensione e tipologia	Descrizione			Formula	2020	2021	2022
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Incremento percentuale annuale del numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	15	9.200	+40%	+10%	+10%
Efficacia quantitativa	Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali	Incremento percentuale della spesa promozionale	15	130,4 milioni *	+30%	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Imprese coinvolte in attività di promozione	Incremento percentuale del numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali	10	7.019	+33%	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Numero di aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner	10	723	1250	1500	1800
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sulle imprese italiane	Survey sulle imprese sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE.	10	4,2	4,2	4,2	4,2

\*spesa promozionale 2019 contabilizzata al 16 gennaio 2020

**Obiettivo Specifico 2: Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie e mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e perseguendo l'economicità della gestione**  
**- PESO 40%**

INDICATORI			PESO	Baseline	TARGET		
Dimensione e tipologia	Descrizione	Formula			2020	2021	2022
Efficacia qualitativa	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Stato di attuazione delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA	20	nuovo indicatore	100%	-	-
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA, e perseguimento dell'economicità di gestione	Indice di realizzazione delle azioni organizzative principali da individuare ogni anno; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) per ogni singola azione	10	nuovo indicatore	≥ 7	-	-
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)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di reclami	10	100%	100%	100%	100%

## Risorse assegnate

Le risorse umane e finanziarie (sia istituzionali che per attività promozionali), assegnate agli uffici mediante i piani operativi, sono ripartite come segue in base agli obiettivi specifici:

	Risorse Umane(1)		Risorse Finanziarie	
	n°	%	€	%
Obiettivo strategico 1	712	80	174.254.102	69
Obiettivo strategico 2	179	20	78.282.972	31
<b>Totale</b>	<b>892</b>	<b>100</b>	<b>252.537.074</b>	<b>100</b>

(1) Le risorse umane assegnate alla rete estera sono conteggiate in Full Time Equivalent, comprese quelle di ruolo, mentre per Sede e Milano è usato il criterio Headcount

## DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

I due **obiettivi specifici sono declinati in piani operativi** sulla base di modalità tecniche ispirate ad un approccio metodologico tipico della riallocazione *top-down* e integrazione/negoziazione<sup>14</sup>. Il processo di definizione dei piani operativi, ha visto infatti 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, **due indicatori relativi agli obiettivi specifici, centrali per la *mission* dell’Ente, sono stati assegnati a tutti gli uffici della sede centrale e Milano:**

- l’attuazione delle azioni previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione;
- l’implementazione del Sistema Gestione Qualità;

per un peso complessivo del 30 per cento.

**Ogni unità organizzativa ai vari livelli gerarchici** ha nel proprio piano (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) i due indicatori trasversali sopra citati, unitamente ad indicatori operativi declinati a cascata dagli obiettivi specifici.

Ogni piano operativo si traduce in una scheda che contiene informazioni relativamente a:

<sup>14</sup> Tali modalità sono state proposte nelle linee guida per il Piano della Performance n. 1/2017 – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance

- l'unità organizzativa;
- il nome del responsabile;
- la codifica del centro di costo (ai fini di creare un raccordo con la contabilità direzionale);
- le risorse economiche e umane relative all'unità organizzativa.
- l'indicazione del codice dell'obiettivo specifico 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 organizzativa;
- i target per l'anno di riferimento.

Oltre all'indicatore sull'ampliamento della base clienti, che rappresenta uno degli indicatori specifici dell'ente, i **piani operativi della rete estera** riportano come indicatori anche la *customer satisfaction* sui servizi di assistenza e di promozione, il numero di servizi gratuiti, il numero delle informazioni pubblicate, i corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi.

Per attribuire il **target dei ricavi agli uffici della rete estera** è stata mantenuta la metodologia affinata in occasione del precedente Piano, tenuto conto della nuova politica dei servizi e dell'ampliamento del sostegno offerto gratuitamente alle imprese.

La metodologia di calcolo si basa sui risultati medi conseguiti nel biennio 2018-2019 e su una serie di parametri gestionali ed economici, tra cui:

- il **carico di lavoro** degli uffici, basato sui dati pro-capite FTE e rappresentato dal loro posizionamento nell'ambito di quattro *cluster* geo-economici;
- il **potenziale bacino di utenza**, rappresentato dal numero degli esportatori italiani per ciascun paese (fonte ISTAT);
- le **potenzialità di mercato** in ordine alla domanda di importazioni prevista nel 2020 (FMI) e al differenziale di performance (per ciascun paese, var. percentuale delle importazioni dall'Italia – var. percentuale delle importazioni dal mondo);
- il grado di maggiore **facilità o difficoltà di accesso ai mercati**, quale indicatore della probabilità che le imprese ricorrano ad un sostegno.

Va rilevato che per valutare in maniera più accurata il posizionamento degli uffici e disporre di una rilevazione effettiva delle risorse umane nel 2019, per tutto il personale operante presso gli uffici esteri è stata calcolata la presenza in base al criterio del Full Time Equivalent (FTE).

### *Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale*

Completato il processo di programmazione, con Ordine di Servizio vengono formalmente assegnati gli obiettivi operativi agli uffici della Sede, Milano e della Rete estera per l'anno 2020.

Successivamente, come previsto dal vigente "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ciascun valutatore (Direttore Generale/Dirigenti) è tenuto entro il mese di marzo ad assegnare ai propri Dirigenti/dipendenti gli obiettivi operativi dell'Ufficio quali **obiettivi individuali** e, ove ritenuto opportuno, integrare l'assegnazione con ulteriori obiettivi individuali ad personam, non presenti nel Piano della Performance, fermi restando gli obiettivi/indicatori trasversali validi per tutta la struttura.

Gli obiettivi ad personam devono essere adeguatamente rappresentati, con indicazione delle fonti dei dati utilizzati e della metodologia per la loro misurazione, formalizzati e successivamente misurati e valutati.

Il Direttore Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti dei singoli uffici, ai responsabili degli Uffici della rete estera e ai dipendenti della rete estera presso Uffici retti da un Responsabile.

I Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui. Si tratta di un momento particolarmente importante diretto a garantire la condivisione degli obiettivi proposti e l'efficace e chiara comunicazione dei risultati attesi da ogni singolo dipendente ai vari livelli.

Tutti gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti, obiettivi e comportamenti professionali, ciascuna con un peso percentuale.

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.

La componente "comportamenti" costituisce il modo di agire delle persone, come espressione delle conoscenze e capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Fra gli obiettivi individuali dei Dirigenti e dei Responsabili degli Uffici Estero è stato inserito a partire dal 2018 un nuovo obiettivo, "Contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE", declinato dall'indicatore "Grado di raggiungimento degli indicatori strategici", il cui peso è pari al 20% degli stessi obiettivi individuali complessivi.

Il processo gestionale relativo al Sistema di Valutazione del Personale è supportato in tutte le sue fasi, da quella di assegnazione degli obiettivi alla fase della redazione delle schede di valutazione finale, da un sistema informatico (Sistema Valutazione Personale – SVP) che opera su un'unica base dati che raccoglie tutte le informazioni fascicolari (dati personali e di carriera). L'applicativo, inoltre, consente di annotare l'effettuazione dei colloqui e gli episodi di rilevanza per la valutazione.

## **IL PROCESSO DI REDAZIONE**

### *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 60 giorni. Il processo ha portato alla elaborazione della proposta ai vertici degli obiettivi specifici ed è stato coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica nel corso di riunioni e contatti interni, in raccordo con la Struttura Tecnica e dandone puntuale informazione all'OIV a garanzia della correttezza metodologica e della rispondenza del Piano alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida della Funzione Pubblica.

Il Presidente e il Direttore Generale hanno concordato gli obiettivi specifici definiti nel Piano, che sono stati comunicati a tutti i Dirigenti per la loro successiva declinazione nei piani operativi nei vari uffici. Durante la riunione del Comitato di programmazione e valutazione della Performance, i referenti 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>15</sup>, per la sua approvazione definitiva.

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

La comunicazione interna/esterna del piano sarà curata successivamente alla sua adozione formale mediante la pubblicazione sul sito istituzionale nella apposita sezione "amministrazione trasparente" e sul Portale della Performance.

### Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L'avvio del processo di definizione del Piano avviene nel periodo di adozione del budget economico dell'ente, con un iter iniziato nel mese di luglio per concludersi con l'approvazione nel mese di novembre<sup>16</sup>. Gli obiettivi specifici ed operativi del Piano orientano l'azione dell'ente in linea con gli obiettivi di bilancio, evidenziati nella relazione illustrativa del documento di Budget economico 2020.

Con l'approvazione della relazione sulla performance, che analizza i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, nel mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, si chiude la fase di rendicontazione della performance, a valle della definizione del bilancio di esercizio, approvato nel mese di aprile (figura 3).

#### Ciclo della performance e iter di bilancio

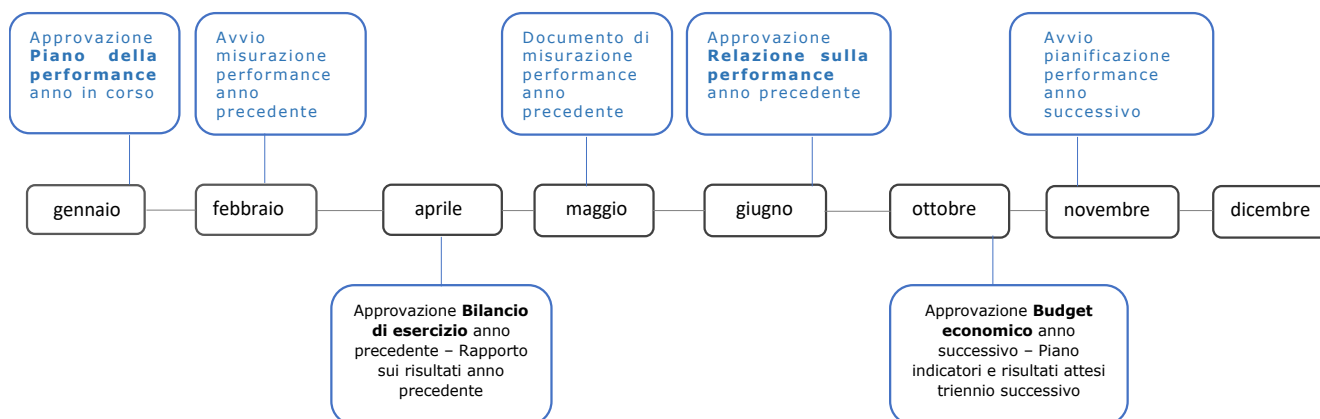


Figura 3

<sup>15</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).

<sup>16</sup> Il budget economico 2020 dell'ICE-Agenzia è stato deliberato dal CdA il 27 novembre 2019 (Delibera 497/2019) ed è in attesa di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

La figura n. 4 mostra il collegamento tra i due processi, evidenziando i punti di raccordo tra le finalità dell'azione dell'ente delineate nel documento di bilancio e gli obiettivi specifici e operativi del Piano della performance.

Come descritto in precedenza (cfr. paragrafo "Descrizione risorse economiche assegnate all'Agenzia), per lo svolgimento delle proprie funzioni l'Agenzia si avvale di contributi distinti per le attività di promozione del made in Italy e per il funzionamento dell'ente, che dal 2020 sarà a carico del bilancio del Ministero degli Affari esteri. La parte prevalente delle risorse, con una previsione di spesa 2020 in netta crescita, è destinata alla realizzazione dell'attività di promozione del made in Italy, in risposta agli indirizzi strategici delineati dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale.

Ai fondi assegnati per il funzionamento si aggiungono le entrate proprie derivanti dai ricavi da prestazione di servizi (cfr. target dell'indicatore specifico sui ricavi da rete nazionale e estera). L'importo si riferisce a quanto iscritto nel Budget economico 2020 e sarà oggetto di variazione in occasione del primo provvedimento di variazione del Bilancio, per dar conto dell'impatto sui ricavi determinato dall'ampliamento dell'offerta di servizi gratuiti. L'ampliamento nell'offerta di servizi gratuiti mira, tra l'altro, ad ampliare il numero della base clienti e costituisce, accanto alle entrate da servizi, un indicatore rilevante per misurare la performance degli uffici della rete estera.

Infine, nel realizzare il collegamento con la programmazione economico-finanziaria, va menzionato che tutti i piani operativi riportano informazioni relative agli obiettivi, alle risorse umane, ai fondi istituzionali assegnati; ove possibile, viene indicato anche il budget programmato per attività di tipo promozionale.

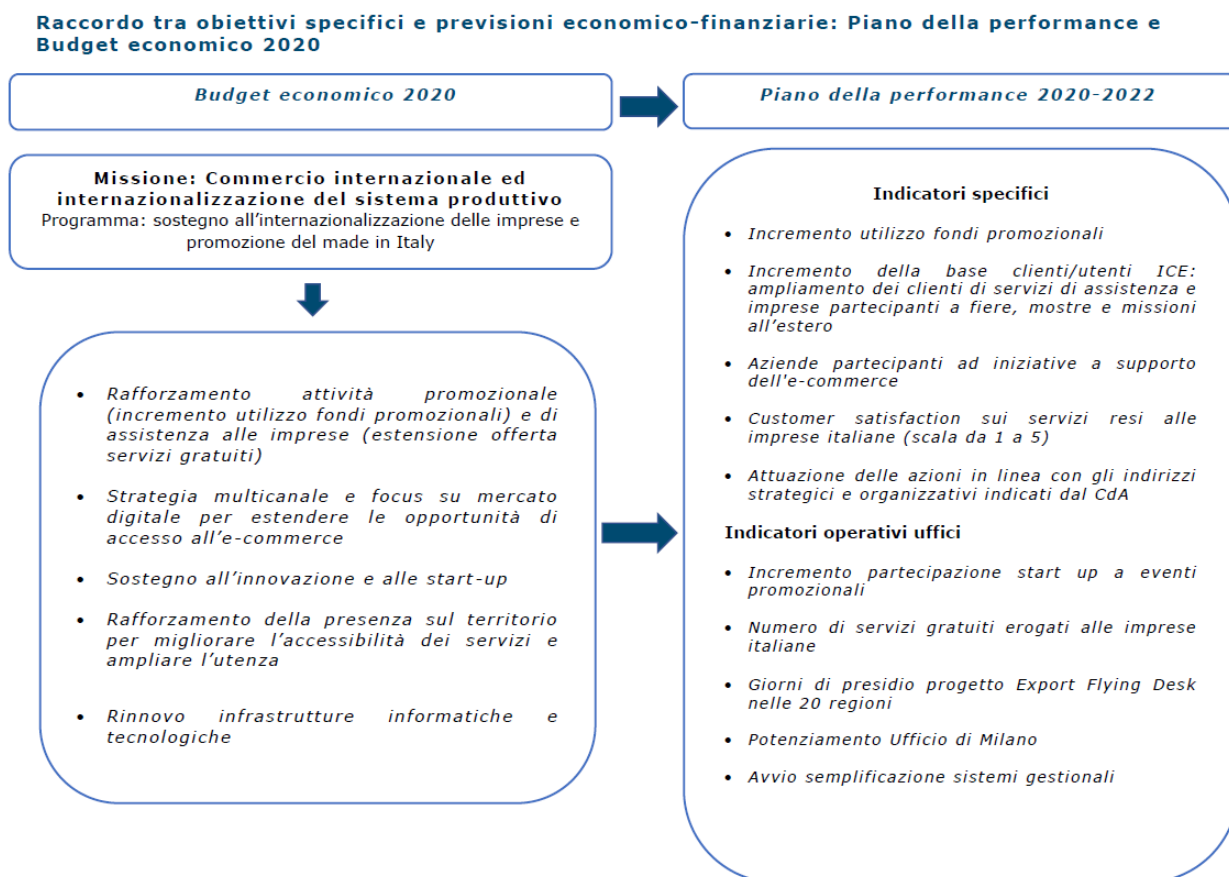


Figura 4



ALLEGATO TECNICO

PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2020-2022

## Direzione Generale

<b>Responsabile</b>	Roberto Luongo
<b>Centro di Costo</b>	SA00

<b>Fondi Istituzionali 2020</b>	€ 57.500 (stime)
<b>Fondi Promozionali 2020</b>	€ 18.416 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>4</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Predisposizione di un piano di rafforzamento dell'ufficio di Milano (management, localizzazione attività promozionali di settore, rafforzamento organico)	10%	SI (entro 31 marzo 2020)
OS002	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale in raccordo con Ministeri, Regioni, Enti territoriali, Associazioni di categoria, etc.	25%	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	20%	10
OS002	Monitoraggio periodico dell'attività	Nuovo sistema di controllo di gestione attraverso Tableau de Board mensili per Presidente CdA e DG	5%	100% (entro aprile 2020)
OS002	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	10%	4,2

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

Responsabile	Rossana Ciruolo
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2020	€ 402.700 (stime)
Fondi Promozionali 2020	-

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	4
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>20</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Numero di linee guida per la struttura di carattere giuridico-normativo su tematiche di interesse generale.	18%	10
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Report con formulazione di raccomandazioni a seguito delle singole attività di verifica di internal auditing entro 1 mese dall'avvio	27%	SI
OS002	Promuovere l'integrità all'interno dell'Amministrazione	Numero di incontri periodici individuali di sensibilizzazione con i referenti e collaboratori del RPCT	25%	30

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

Responsabile	Pierpaolo Celeste
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2020	343.500 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 1.761.571 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>14</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Realizzazione e divulgazione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di strumenti di analisi e prodotti informativi sull'internazionalizzazione diffusi a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia	22%	15
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	Implementazione della pagina di "Controllo Gestione" di Hapeo per consentire agli Uffici della Sede e di Milano di accedere on-line ai report di controllo gestione dei costi istituzionali predisposti da questo Ufficio, analogamente a quanto già avviene per gli Uffici della Rete Estera	22%	100%
OS002	Favorire la corretta applicazione del SGQ con particolare riferimento alla rete estera	Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit	26%	3

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

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2020	€ 169.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 292.051 (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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
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 sui restanti uffici (60% del totale)
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento del numero di follower su Twitter nell'anno	25%	15%
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 2020	€ 3.500 (stime)
Fondi Promozionali 2020	-

### 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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Razionalizzare la presenza dell'ICE all'estero per una maggiore efficienza ed efficacia della Rete Estera	Aprire e rafforzare desk all'estero (desk paese e istituzionali) entro 90 giorni da richiesta MAECI	10%	100%
OS002	Razionalizzare la presenza dell'ICE all'estero per una maggiore efficienza ed efficacia della Rete Estera	Definizione del Piano di Resize 2020-2021 e revisione delle competenze geografiche	25%	100%
OS002	Razionalizzare i criteri di gestione delle informazioni settoriali della Rete Estera	Definizione di Linee Guida per la gestione omogenea degli archivi settoriali degli Uffici della Rete nonché gestione degli operatori locali a rischio	10%	SI
OS002	Monitoraggio periodico degli uffici della rete estera	Report quadrimestrali sull'andamento delle attività	25%	300%

## Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Maria Ines Aronadio
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2020	€ 100.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 4.472.085 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	4
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>23</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	5%	7
OS002	Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'ICE Agenzia	Percentuale di documenti ed elaborati relativi all'attività promozionale predisposti nei tempi richiesti	25%	100%
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Percentuale di iniziative oggetto di analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi, su base mensile	25%	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	15%	400

## Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Antonio Lucarelli
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 42.939.931 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	18%	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>	22%	1.800
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	22%	2.350
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Incremento del numero di imprese start-up partecipanti a eventi	8%	+50%

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



## Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	SF20

Fondi Istituzionali 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 62.461.162 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	19%	4,2
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	23%	3.600
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>	23%	4.000
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	5%	2

<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 2020	€ 1.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 43.496.111 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	19
Area II	4
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>25</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	19%	4,2
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori (1)	23%	1.680
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	23%	2.100
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	5%	5

<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 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 1.197.325 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	1150
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII, 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	Maurizio Forte
Centro di Costo	SG00

Fondi Istituzionali 2020	€ 290.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 505.905 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	7
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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'ICE Agenzia sul territorio nazionale	Numero giornate dedicate al Progetto Export Flying Desk	25%	946
OS001	Potenziare le azioni di marketing dell'ICE Agenzia	Revisione delle linee guida per l'erogazione dei servizi ICE Agenzia	20%	SI
OS002	Migliorare il patrimonio informativo dell'ICE Agenzia	Avvio della revisione dei flussi procedurali di alimentazione della base dati del CRM	20%	30%
OS002	Monitoraggio periodico dell'attività di assistenza e formazione	Raccolta dati da Uffici del Coordinamento per alimentazione del Dashboard mensile per Presidente e CDA	5%	SI

## Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SG10

Fondi Istituzionali 2020	€ 35.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 344.993 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale di aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	35%	35%
OS002	Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa dell'ICE	Revisione delle procedure di erogazione dei servizi di assistenza mediante produzione di documenti specifici	35%	SI

## Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Tindaro Paganini
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2020	€ 3.500 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 4.578.711 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Rilevare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Grado di soddisfazione dei partecipanti al Global Start-up Program (entro settembre 2020)	20%	4
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)	25%	90%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative formative	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2

## Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2020	€ 7.723.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 838.877 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	10
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>14</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Avvio procedure per acquisizione sistemi tracciabilità prodotto in tecnologia blockchain	15%	100% (entro 1 settembre)
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Completamento trasferimento servizi IT entro novembre 2020 e funzionamento dei sistemi IT non inferiore al 98%	35%	100%
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Avvio delle procedure per la semplificazione dei sistemi gestionali	10%	100%
OS002	Miglioramento della gestione di monitoraggio dei sistemi infrastrutturali	Implementazione del sistema di monitoraggio delle infrastrutture hardware	10%	50%

## Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Stefano Nigro
Centro di Costo	SN00

Fondi Istituzionali 2020	€ 7.000 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 2.254.313 (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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	30%	26
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%	800
OS001	Promozione del Sistema Paese ad investitori esteri	Numero di Road Show Istituzionali e Investment presentation realizzati all'estero	25%	8



## Ufficio Promozione degli investimenti

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SN10

Fondi Istituzionali 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 1.537.031 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>4</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	25%	26
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	27%	12
OS001	Assistenza Amministrazioni, Enti e Aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero di partecipanti (Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende) coinvolti nell'attività di promozione Investimenti all'estero	18%	60

## Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

Responsabile	Marina Damaggio
Centro di Costo	SN20

Fondi Istituzionali 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 341.005 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>4</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	25%	26
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	25%	150
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	20%	15

## Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2020	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 870.627 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	4
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti esteri in Italia veicolati dai desk all'estero	30%	26
OS001	Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali all'estero	Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di roadshow, di partecipazione a fiere/workshop all'estero ed eventi aftercare in Italia	20%	120
OS001	Incoming di investitori esteri in occasione di fiere/eventi settoriali in Italia	Numero dei potenziali investitori partecipanti	20%	70

## Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2020	€ 2.200 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 0 (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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
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	Migliorare l'azione dell'ICE mediante il potenziamento delle risorse umane	Realizzazione del concorso funzionari	12%	100% (entro novembre bando e preselezione)
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante il potenziamento delle risorse umane	Realizzazione del concorso dirigenti	12%	100% (9 mesi a partire dall'emanazione del DPCM)
OS002	Miglioramento funzionalità organizzativa degli uffici	Attuazione della procedura di assegnazione delle posizioni organizzative	21%	100%

## Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Laura Lauri
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2020	€ 5.302.350 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 80.665 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Revisione e aggiornamento del Piano dei conti di casse e banche	Percentuale di conti CO.GE da verificare e nel caso disabilitare o aggiornare	25%	95%
OS002	Ricognizione e quadratura del conto patrimoniale Crediti diversi per rimborsi tasse di consumo	Percentuale di evidenze da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio (*)	20%	90%
OS002	Integrazione e aggiornamento della Guida contabile degli Uffici della Rete Estera e di Milano	Aggiornamento e pubblicazione nella Intranet della Guida contabile	25%	100%

(\*) per evidenza si intende la situazione del conto Co.Ge. 050101002 relativamente all'Ufficio estero che lo utilizza o lo ha precedentemente utilizzato per portare a rimborso la tassa di consumo locale. Per chiusura contabile dell'esercizio si intende la data di chiusura effettiva della contabilità 2020 entro febbraio 2021.

## Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Roberto Luongo a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2020	€ 29.607.239 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	10
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>12</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera M alla lettera PI inclusa (n. 99 dipendenti).	40%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Inserimento nell'applicativo GERIS (Fascicolo del personale) dei provvedimenti INPS di riscatti titoli, riconoscimenti e/o ricongiunzioni di periodi utili a pensione, per n. 120 dipendenti in servizio, dalla lettera A alla lettera DES.	15%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione automatizzata del budget annuale dei costi del personale	15%	100%

## Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SH30

Fondi Istituzionali 2020	€ 386.700 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	7
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>21</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
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	Accrescere la cultura dell'organizzazione e della performance	Definizione della Nuova Declaratoria degli indicatori comportamentali nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	10%	SI
OS002	Accrescere la cultura dell'organizzazione e della performance	Definizione di un modello standard per la rilevazione delle competenze del personale della sede e di Milano finalizzata ad una coerente attività lavorativa e di formazione	10%	SI
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute	25%	100%

## Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Adele Massi a.i.*
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2020	€ 2.084.225 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	7
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>17</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	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.	15%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 12 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	Messa a regime del sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro degli Uffici della Rete Estera.	35%	100%

\* Dal 1 gennaio 2020.



## Ufficio di Milano

Responsabile	Roberto Lovato a.i.*
Centro di Costo	AD10

Fondi Istituzionali 2020	€ 399.800 (stime)
Fondi Promozionali 2020	€ 2.009.222 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	7
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	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%
OS001	Incremento dei ricavi da vendita di servizi	Corrispettivi da vendita di servizi	20%	170.000
OS001	Incremento nell'utilizzo dei servizi ICE da parte delle aziende italiane	Numero di servizi gratuiti erogati	30%	150
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	20%	8

\* Dal 1 gennaio 2020.

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 31 dicembre 2019)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	TOTALE
<b>Direzione Generale</b>	<b>Roberto Luongo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>Rossana Ciruolo</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>Pier Paolo Celeste</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>14</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>97</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>117</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	18	4	0	23
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Antonio Lucarelli	1	24	2	0	27
Ufficio Beni Di Consumo	Maria Maddalena Del Grosso	1	24	2	0	27
Ufficio Agroalimentari e Vini	Anna Flavia Pascarelli	1	19	4	1	25
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Roberto Lovato	1	12	2	0	15
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>Maurizio Forte</b>	<b>4</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>60</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	7	2	0	10
Ufficio Servizi alle Imprese	Maria Carmela Ottaviano	1	17	3	0	21
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Tindaro Paganini	1	12	2	0	15
Ufficio Servizi Informatici	Giuseppe Maria Armenia	1	3	10		14
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>Stefano Giovanni Benedetto Nigro</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	0	0	6
Ufficio Promozione degli investimenti	Paola Paolucci	1	3	0	0	4
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Marina Damaggio	1	3	0	0	4
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Domenica Brosio	1	4	1	0	6
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>Adele Massi</b>	<b>4</b>	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>78</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	1	0	7
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Laura Lauri	1	17	3	0	21
Ufficio Amministrazione del Personale	Direttore Generale R. Luongo a.i.	0	10	2	0	12
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Lucio Coggiatti	1	12	7	1	21
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Adele Massi a.i.*	1	9	7	0	17
<b>Ufficio di Milano</b>	<b>Roberto Lovato a.i. *</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>TOTALE uffici</b>		<b>23</b>	<b>254</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>340</b>
Dipendenti fuori ruolo			1			1
<b>TOTALE</b>		<b>23</b>	<b>255</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>341</b>

\* Dal 1° gennaio 2020

Riepilogo risorse economiche e strumentali - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2020 (dati di previsione) <sup>(1)</sup>	Risorse su fondi promozionali 2020 (dati di previsione) <sup>(2)</sup>
<b>Direzione Generale</b>	<b>€ 57.500</b>	<b>€ 18.416</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>€ 402.700</b>	-
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>€ 343.500</b>	<b>€ 1.761.571</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>€ 169.000</b>	<b>€ 292.051</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>€ 100.000</b>	<b>€ 4.472.085</b>
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	-	<b>€ 42.939.931</b>
Ufficio Beni Di Consumo	-	<b>€ 62.461.162</b>
Ufficio Agroalimentari e Vini	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 43.496.111</b>
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	-	<b>€ 1.197.325</b>
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>€ 290.000</b>	<b>€ 505.905</b>
Ufficio Servizi alle Imprese	<b>€ 35.000</b>	<b>€ 344.993</b>
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	<b>€ 3.500</b>	<b>€ 4.578.711</b>
Ufficio Servizi Informatici	<b>€ 7.723.000</b>	<b>€ 838.877</b>
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>€ 7.000</b>	<b>€ 2.254.313</b>
Ufficio Promozione degli investimenti	-	<b>€ 1.537.031</b>
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	-	<b>€ 341.005</b>
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	-	<b>€ 870.627</b>
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>€ 2.200</b>	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio <sup>(3)</sup>	<b>€ 5.302.350</b>	<b>€ 80.665</b>
Ufficio Amministrazione del Personale <sup>(4)</sup>	<b>€ 29.607.239</b>	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	<b>€ 386.700</b>	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali <sup>(5)</sup>	<b>€ 2.084.225</b>	-
<b>Milano</b>	<b>€ 399.800</b>	<b>€ 2.009.222</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 46.918.214</b>	<b>€ 170.000.000</b>

<sup>(1)</sup> comprende l'assegnazione sulla commessa a copertura dei costi istituzionali e l'assegnazione per costi di competenza della Rete Estera (ammortamenti, servizi informatici, servizio informazioni riservate)

<sup>(2)</sup> L'ipotesi di ripartizione per ufficio è stata formulata sulla base dei dati provvisori di spesa per il 2019, ribaltati sul dato complessivo quantificato nel bilancio di previsione 2020

<sup>(3)</sup> Inclusi ammortamenti sede e oneri fiscali

<sup>(4)</sup> Incluso il costo del lavoro del personale di ruolo (esclusi ISE, costi di trasferimento e altri costi del personale di ruolo in servizio all'estero)

<sup>(5)</sup> Inclusi costi di gestione dell'immobile

## ACCRA\*

Responsabile	Alessandro Gerbino
Centro di Costo	4PI1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 287.335 (stime)

Paese	Ghana
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,02
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	1,01
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>2,03</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	101
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	61
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Lagos

## ADDIS ABEBA

Responsabile	Simona Autuori
Centro di Costo	4QD1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 227.936 (stime)

Paese	Etiopia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,97
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	5,95
<b>Totale</b>	<b>11,92</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	298
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	298
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## ALGERI

Responsabile	Giorgio Calveri
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 272.866 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,78
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,78</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	389
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	233
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## ALMATY\*

Responsabile	Salvatore Parano
Centro di Costo	2EH3
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 467.183 (stime)

Paese	Kazakistan
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 34.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	350
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	210
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Tashkent

## AMMAN\*

Responsabile	Filippo Covino
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 317.953 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,53
<b>Totale</b>	<b>7,51</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 11.000
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>	25%	299
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	299
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Ramallah



## BAKU

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 316.743 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,85
<b>Totale</b>	<b>5,85</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	250
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	150
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BANGKOK

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 297.248 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,30
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,92
<b>Totale</b>	<b>7,22</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	265
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	159
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 208.640 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,47
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,63
<b>Totale</b>	<b>5,09</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	223
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	134
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BELGRADO\*

Responsabile	Marina Scognamiglio
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 411.100 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,94
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,99
<b>Totale</b>	<b>8,92</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 11.000
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>	25%	397
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	397
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Podgorica

## BERLINO

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	1AD3
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.063.830 (stime)

Paese	Germania
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,55
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,13
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	11,32
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>13,00</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	650
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	390
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BERNA

Responsabile	Andrea Domenico Ambra
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 399.150 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,04
<b>Totale</b>	<b>6,04</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 11.000
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>	25%	200
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	120
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BOGOTÀ\*

Responsabile	Riccardo Zucconi
Centro di Costo	7ME1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 295.283 (stime)

Paese	Colombia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,96
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 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	248
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	149
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Caracas

## BRUXELLES

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 607.507 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,69
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,68</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	384
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	384
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## BUCAREST

Responsabile	Filippo Petz
Centro di Costo	2EF1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 256.765 (stime)

Paese	Romania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,99
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 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	349
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	210
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BUDAPEST

Responsabile	Antonio Canale
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 297.010 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,11
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,49
<b>Totale</b>	<b>5,60</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	256
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	153
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## BUENOS AIRES

Responsabile	Luigi D'Aprèa
Centro di Costo	7MA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 388.900 (stime)

Paese	Argentina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,65</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 5.000
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>	25%	233
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	233
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## CANTON

Responsabile	Cecilia Costantino
Centro di Costo	6LE3
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 344.078 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	1,01
<b>Totale</b>	<b>5,92</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 7.000
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>	25%	246
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	246
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## CASABLANCA

Responsabile	Daniela Cosentini
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 449.635 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,17
<b>Totale</b>	<b>6,16</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	300
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	180
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## CHICAGO

Responsabile	Marco Saladini
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 958.742 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,83
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	8,89
<b>Totale</b>	<b>15,71</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	341
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	205
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 509.762 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	0,76
<b>Totale</b>	<b>6,76</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	300
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	180
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## DOHA

Responsabile	Giosafat Riganò
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 307.200 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,01
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,30
<b>Totale</b>	<b>6,31</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	200
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	120
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## DUBAI

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 796.300 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,65
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,68
<b>Totale</b>	<b>10,31</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 59.000
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>	25%	432
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	259
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## GIACARTA

Responsabile	Leonardo Radicati a.i.
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 304.549 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,85
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,50
<b>Totale</b>	<b>8,35</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	342
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	342
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	5LM1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 314.306 (stime)

Paese	Vietnam
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,57
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,67
<b>Totale</b>	<b>5,24</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	178
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	107
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## HONG KONG

Responsabile	Michele Scutto
Centro di Costo	6KB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 993.366 (stime)

Paese	Hong Kong
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,38
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,38</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 148.000
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>	25%	419
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	251
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## HOUSTON

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	3CB5
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 476.186 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,16
<b>Totale</b>	<b>6,14</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	249
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	149
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 291.748 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	0,32
<b>Totale</b>	<b>4,83</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	225
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	225
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## ISTANBUL

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 733.066 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,89
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,56
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,94
<b>Totale</b>	<b>12,38</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	522
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	522
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## JOHANNESBURG

Responsabile	Marco Pintus
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 446.875 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,89
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,89</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	344
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	344
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## KIEV

Responsabile	Carlo Ferrari
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 334.897 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,50
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,50</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	275
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	275
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## KUALA LUMPUR

Responsabile	Samuele Porsia
Centro di Costo	5ID1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 271.622 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,05
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,10
<b>Totale</b>	<b>5,14</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	252
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	252
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## L'AVANA

Responsabile	Mauro De Tommasi
Centro di Costo	7MG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 295.923 (stime)

Paese	Cuba
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,93
<b>Totale</b>	<b>4,92</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	200
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	120
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## LONDRA

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 834.743 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,80
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,50
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,86
<b>Totale</b>	<b>11,16</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 42.000
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>	25%	315
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	189
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## LOS ANGELES

Responsabile	Florindo Blandolino
Centro di Costo	3CB2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 918.765 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,03
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,85
<b>Totale</b>	<b>9,87</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	451
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	271
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## LUANDA\*

Responsabile	Elisabetta Merlino
Centro di Costo	4QA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 426.525 (stime)

Paese	Angola
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,58
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,84
<b>Totale</b>	<b>5,44</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	230
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	230
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Brazzaville

## LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli
Centro di Costo	2ES1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 281.492 (stime)

Paese	Slovenia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,95
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,16
<b>Totale</b>	<b>5,12</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	248
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	248
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## MADRID

Responsabile	Cecilia Oliva
Centro di Costo	1AK1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 522.657 (stime)

Paese	Spagna
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,11
<b>Totale</b>	<b>8,09</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	349
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	210
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## MAPUTO

Responsabile	Gianni Loreti
Centro di Costo	4QI1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 190.291 (stime)

Paese	Mozambico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,85
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>3,85</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 6.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	193
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	193
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## MIAMI

Responsabile	Andrea Ferrari
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 530.369 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,83
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,01
<b>Totale</b>	<b>7,83</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	291
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	175
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## MOSCA\*

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.529.819 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	19,64
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	6,24
<b>Totale</b>	<b>29,86</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 83.000
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>	25%	1.181
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	709
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

## MUMBAI

Responsabile	Fabrizio Giustarini
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 322.900 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,09
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,36
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,69
<b>Totale</b>	<b>10,14</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	422
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	422
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## NEW DELHI

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	5LG2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 621.322 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,38
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,72
<b>Totale</b>	<b>12,10</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	569
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	569
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## NEW YORK

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 2.378.686 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	3,98
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	17,64
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	6,67
<b>Totale</b>	<b>29,29</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 302.000
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>	25%	1.131
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	679
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## PARIGI

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	1AC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.285.782 (stime)

Paese	Francia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	11,26
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,93
<b>Totale</b>	<b>15,18</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	663
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	398
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## PECHINO

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	6LE1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.005.816 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,01
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,60
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>11,60</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	580
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	348
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## RIYADH\*

Responsabile	Enrico Barbieri
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 465.415 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,58
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,58</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	229
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	229
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Kuwait City

## SAN PAOLO

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 717.582 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,81
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,80</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	440
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	264
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## SANTIAGO

Responsabile	Enrico Condemi
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 286.110 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	2,01
<b>Totale</b>	<b>6,93</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 8.000
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>	25%	246
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	147
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## SEOUL

Responsabile	Vincenzo Calì
Centro di Costo	6KA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 448.625 (stime)

Paese	Corea del Sud
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>7,99</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	400
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	240
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## SHANGHAI

Responsabile	Massimiliano Tremitterra
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.203.534 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	2,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,65
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,99
<b>Totale</b>	<b>13,63</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 43.000
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>	25%	582
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	349
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 479.728 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,95
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,33
<b>Totale</b>	<b>7,29</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	297
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	297
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## SOFIA\*

Responsabile	Alessandra Capobianco
Centro di Costo	2EA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 360.285 (stime)

Paese	Bulgaria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>	2,16
<b>Totale</b>	<b>9,15</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	351
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	210
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Skopje

## STOCCOLMA

Responsabile	Andrea Mattiello
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 558.918 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,02
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,16
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,88
<b>Totale</b>	<b>9,05</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	308
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	185
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## SYDNEY

Responsabile	Paola De Faveri
Centro di Costo	6DA2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 499.073 (stime)

Paese	Australia
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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>5,58</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	246
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	246
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## TAIPEI

Responsabile	Paolo Quattrocchi
Centro di Costo	6KD1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 294.670 (stime)

Paese	Taiwan
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,76
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>3,76</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 6.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	188
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	188
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## TEHERAN

Responsabile	Augusto Di Giacinto
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 484.324 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	387
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	387
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## TEL AVIV

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 490.646 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,25
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,26</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	213
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	213
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## TIRANA\*

Responsabile	Elisa Scelsa
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 205.578 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,59
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,59</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	229
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	138
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Pristina

## TOKYO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo
Centro di Costo	6DB1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.824.777 (stime)

Paese	Giappone
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	13,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,65
<b>Totale</b>	<b>18,61</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 149.000
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>	25%	848
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	509
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## TORONTO\*

Responsabile	Matteo Picariello
Centro di Costo	3CA2
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 1.112.387 (stime)

Paese	Canada
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,59
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	6,58
<b>Totale</b>	<b>18,17</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 81.000
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>	25%	579
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	348
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Montreal

## TUNISI

Responsabile	Donatella Iaricci
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 157.150 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,84
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,84</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	242
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	242
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).



## VARSAVIA

Responsabile	Antonino Mafodda
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 443.733 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,59
<b>Totale</b>	<b>9,56</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	449
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	269
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## VIENNA

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	2AN1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 505.709 (stime)

Paese	Austria
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,94
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,62
<b>Totale</b>	<b>5,55</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 6.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese <sup>(3)</sup>	25%	247
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	247
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

## ZAGABRIA\*

Responsabile	Margherita Lo Greco
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2020 <sup>(1)</sup>	€ 287.745 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2019)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,94
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,00
<b>Totale</b>	<b>8,93</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	25%	€ 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>	25%	397
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici <sup>(4)</sup>	10%	397
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE <sup>(5)</sup>	15%	40%

<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.50 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> Obiettivo trasversale (obiettivo specifico 1 e rete estera).

\*Include Sarajevo

Riepilogo risorse umane - Rete estera (al 30 settembre 2019)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	Personale locale istituzionale	Personale progetti promozionali	Totale personale locale	TOTALE personale estero
ACCRA*	Alessandro Gerbino		1,0	0,0	1,02	1,01	0,00	1,01	2,03
ADDIS ABEBA	Simona Autuori		1,0	0,0	1,00	4,97	5,95	10,92	11,92
ALGERI	Giorgio Calveri		1,0	0,0	1,00	6,78	0,00	6,78	7,78
ALMATY*	Salvatore Parano		1,0	0,0	1,00	6,01	1,00	7,01	8,01
AMMAN*	Filippo Covino		1,0	0,0	1,00	4,98	1,53	6,51	7,51
BAKU	Maurizio Ferri		1,0	0,0	1,00	4,00	0,85	4,85	5,85
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia		1,0	0,0	1,00	4,30	1,92	6,22	7,22
BEIRUT	Francesca Zadro		1,0	0,0	1,00	3,47	0,63	4,10	5,09
BELGRADO*	Marina Scognamiglio		1,0	0,0	1,00	6,94	0,99	7,92	8,92
BERLINO	Francesco Alfonsi	0,6	0,0	1,1	1,68	11,32	0,00	11,32	13,00
BERNA	Andrea Domenico Ambra		1,0	0,0	1,01	2,99	2,04	5,03	6,04
BOGOTA'*	Riccardo Zucconi		1,0	0,0	1,00	3,96	0,00	3,96	4,96
BRUXELLES	Luigi Ferrelli	1,0	0,0	1,0	1,99	5,69	0,00	5,69	7,68
BUCAREST	Filippo Petz		1,0	0,0	1,00	5,99	0,00	5,99	6,98
BUDAPEST	Antonio Canale		1,0	0,0	1,00	4,11	0,49	4,61	5,60
BUENOS AIRES	Luigi D'Apra		1,0	0,0	1,00	3,66	0,00	3,66	4,65
CANTON	Cecilia Costantino		1,0	0,0	1,00	3,92	1,01	4,92	5,92
CASABLANCA	Daniela Cosentini		1,0	0,0	1,00	4,99	0,17	5,16	6,16
CHICAGO	Marco Saladini		1,0	1,0	1,99	4,83	8,89	13,72	15,71
CITTA' DEL MESSICO	Giuseppe Manenti		1,0	0,0	1,00	5,00	0,76	5,76	6,76
DOHA	Giosafat Riganò		1,00	0,0	1,00	3,01	2,30	5,31	6,31
DUBAI	Amedeo Scarpa	1,0	0,0	1,0	1,99	6,65	1,68	8,33	10,31
GIACARTA	Leonardo Radicati a.i.	0,9	0,0	0,0	0,85	6,00	1,50	7,50	8,35
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma		1,0	0,0	1,00	2,57	1,67	4,24	5,24
HONG KONG	Michele Scuto		1,0	0,0	1,00	7,38	0,00	7,38	8,38
HOUSTON	Antonietta Baccanari		1,0	0,0	1,00	3,98	1,16	5,15	6,14
IL CAIRO	Francesco Pagnini		1,0	0,0	1,00	3,51	0,32	3,83	4,83
ISTANBUL	Riccardo Landi	0,9	0,0	1,0	1,88	8,56	1,94	10,50	12,38
JOHANNESBURG	Marco Pintus		1,0	0,0	1,00	5,89	0,00	5,89	6,89
KIEV	Carlo Ferrari		1,0	0,0	1,00	4,50	0,00	4,50	5,50
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia		1,0	0,0	1,00	4,05	0,10	4,15	5,14
L'AVANA	Mauro De Tommasi		1,0	0,0	1,00	3,00	0,93	3,93	4,92
LONDRA	Ferdinando Pastore	0,8	0,0	0,0	0,80	5,50	4,86	10,36	11,16

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	Personale locale istituzionale	Personale progetti promozionali	Totale personale locale	TOTALE personale estero
LOS ANGELES	Florindo Blandolino		1,0	1,0	1,99	7,03	0,85	7,88	9,87
LUANDA*	Elisabetta Merlino		1,0	0,0	1,01	3,58	0,84	4,43	5,44
LUBIANA	Serenella Marzoli		1,0	0,0	1,00	3,95	0,16	4,12	5,12
MADRID	Cecilia Oliva		1,0	0,0	1,00	5,99	1,11	7,10	8,09
MAPUTO	Gianni Loreti		1,0	0,0	1,00	2,85	0,00	2,85	3,85
MIAMI	Andrea Ferrari		1,0	0,0	1,00	4,83	2,01	6,83	7,83
MOSCA*	Francesco Pensabene	1,0	0,0	3,0	3,98	19,64	6,24	25,88	29,86
MUMBAI	Fabrizio Giustarini		1,0	0,1	1,09	7,36	1,69	9,05	10,14
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	1,0	0,0	1,0	1,99	9,38	0,72	10,10	12,10
NEW YORK	Antonino Laspina	1,0	0,0	4,0	4,98	17,64	6,67	24,30	29,29
PARIGI	Giovanni Sacchi	1,0	0,0	1,0	1,99	11,26	1,93	13,19	15,18
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1,0	0,0	2,0	3,00	8,60	0,00	8,60	11,60
RIYADH*	Enrico Barbieri		0,6	0,0	0,58	4,00	0,00	4,00	4,58
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	1,0	0,0	1,0	1,99	6,81	0,00	6,81	8,80
SANTIAGO	Enrico Condemi		1,0	0,0	1,00	3,92	2,01	5,93	6,93
SEOUL	Vincenzo Cali		1,0	0,0	1,00	6,99	0,00	6,99	7,99
SHANGHAI	Massimiliano Tremiterra		1,0	3,0	3,99	7,65	1,99	9,64	13,63
SINGAPORE	Leonardo Radicati	1,0	0,0	0,0	1,00	4,95	1,33	6,29	7,29
SOFIA*	Alessandra Capobianco		1,0	0,0	1,00	6,00	2,16	8,16	9,15
STOCCOLMA	Andrea Mattiello		1,0	0,0	1,02	5,16	2,88	8,04	9,05
SYDNEY	Paola De Faveri		1,0	0,0	1,00	3,93	0,65	4,58	5,58
TAIPEI	Paolo Quattrocchi		1,0	0,0	1,00	2,76	0,00	2,76	3,76
TEHERAN	Augusto Di Giacinto		1,0	1,0	1,99	5,75	0,00	5,75	7,75
TEL AVIV	Fabrizio Camastra		1,0	0,0	1,01	3,25	0,00	3,25	4,26
TIRANA*	Elisa Scelsa		1,0	0,0	1,00	3,59	0,00	3,59	4,59
TOKYO	Erica Di Giovancarolo	1,0	0,0	2,0	2,98	13,98	1,65	15,63	18,61
TORONTO*	Matteo Picariello		1,0	1,0	1,99	9,59	6,58	16,18	18,17
TUNISI	Donatella Iaricci		1,0	0,0	1,00	3,84	0,00	3,84	4,84
VARSAVIA	Antonino Mafodda		1,0	1,0	1,99	6,98	0,59	7,57	9,56
VIENNA	Paola Lisi		1,0	0,0	1,00	3,94	0,62	4,55	5,55
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco		1,0	0,0	1,00	6,94	1,00	7,94	8,93
<b>TOTALE</b>		<b>13,0</b>	<b>49,5</b>	<b>26,2</b>	<b>88,7</b>	<b>377,6</b>	<b>84,4</b>	<b>462,0</b>	<b>550,7</b>

\*include i punti di corrispondenza

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

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2020 (dati di previsione) <sup>(2)</sup>
ACCRA*	Alessandro Gerbino	287.335
ADDIS ABEBA	Simona Autuori	227.936
ALGERI	Giorgio Calveri	272.866
ALMATY*	Salvatore Parano	467.183
AMMAN*	Filippo Covino	317.953
BAKU	Maurizio Ferri	316.743
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia	297.248
BEIRUT	Francesca Zadro	208.640
BELGRADO*	Marina Scognamiglio	411.100
BERLINO	Francesco Alfonsi	1.063.830
BERNA	Andrea Domenico Ambra	399.150
BOGOTA*	Riccardo Zucconi	295.283
BRUXELLES	Luigi Ferrelli	607.507
BUCAREST	Filippo Petz	256.765
BUDAPEST	Antonio Canale	297.010
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprea	388.900
CANTON	Cecilia Costantino	344.078
CASABLANCA	Daniela Cosentini	449.635
CHICAGO	Marco Saladini	958.742
CITTA' DEL MESSICO	Giuseppe Manenti	509.762
DOHA	Giosafat Riganò	307.200
DUBAI	Amedeo Scarpa	796.300
GIACARTA	Leonardo Radicati a.i.	304.549
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma	314.306
HONG KONG	Michele Scutto	993.366
HOUSTON	Antonietta Baccanari	476.186
IL CAIRO	Francesco Pagnini	291.748
ISTANBUL	Riccardo Landi	733.066
JOHANNESBURG	Marco Pintus	446.875
KIEV	Carlo Ferrari	334.897
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia	271.622
L'AVANA	Mauro De Tommasi	295.923
LONDRA	Ferdinando Pastore	834.743

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2020 (dati di previsione) <sup>(2)</sup>
LOS ANGELES	Florindo Blandolino	918.765
LUANDA*	Elisabetta Merlino	426.525
LUBIANA	Serenella Marzoli	281.492
MADRID	Cecilia Oliva	522.657
MAPUTO	Gianni Loreti	190.291
MIAMI	Andrea Ferrari	530.369
MOSCA*	Francesco Pensabene	1.529.819
MUMBAI	Fabrizio Giustarini	322.900
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	621.322
NEW YORK	Antonino Laspina	2.378.686
PARIGI	Giovanni Sacchi	1.285.782
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1.005.816
RIYADH*	Enrico Barbieri	465.415
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	717.582
SANTIAGO	Enrico Condemi	286.110
SEOUL	Vincenzo Cali	448.625
SHANGHAI	Massimiliano Tremiterra	1.203.534
SINGAPORE	Leonardo Radicati	479.728
SOFIA*	Alessandra Capobianco	360.285
STOCCOLMA	Andrea Mattiello	558.918
SYDNEY	Paola De Faveri	499.073
TAIPEI	Paolo Quattrocchi	294.670
TEHERAN	Augusto Di Giacinto	484.324
TEL AVIV	Fabrizio Camastra	490.646
TIRANA*	Elisa Scelsa	205.578
TOKYO	Erica Di Giovancarolo	1.824.777
TORONTO*	Matteo Picariello	1.112.387
TUNISI	Donatella Iaricci	157.150
VARSAVIA	Antonino Mafodda	443.733
VIENNA	Paola Lisi	505.709
ZAGABRIA*	Margherita Lo Greco	287.745
<b>Totale</b>		<b>35.618.860</b>

<sup>(2)</sup>Incluse i costi patrimoniali

\*Incluse i punti di corrispondenza





NOTA METODOLOGICA

PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2020-2022

---

## METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E DEI TARGET 2020-2022 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 2020-2022 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: Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione - PESO 60%**

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.

#### **Incremento della base clienti/utenti ICE (peso 15%):**

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di ampliare il numero di clienti/utenti dei servizi di assistenza offerti dall'ICE Agenzia prevedendo per il 2020 un incremento del 40%, rispetto al dato di consuntivo 2019. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento. 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, CRM). Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline 2019: 9200 aziende.

#### **Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali (peso 15%):**

L'indicatore misura la capacità della struttura di incrementare (+30%) la spesa promozionale rispetto all'anno precedente. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Oracle, Cruscotto Direzionale). Baseline spesa 2019 pari a 130,4 milioni di euro contabilizzata al 16 gennaio 2020.

#### **Imprese coinvolte in attività di promozione (peso 10%):**

L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di incrementare il numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop e presentazioni di settori industriali all'estero. Il target è fissato a +33% rispetto ad una baseline del 2019 di 7.019 aziende. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Promoapp, Cruscotto Direzionale).

#### **Aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner (peso 10%)**

E' un nuovo indicatore e misura la capacità dell'ICE Agenzia di aumentare il numero di aziende italiane presenti su piattaforme e-commerce attraverso accordi specifici con partners digitali. Il target si riferisce alle aziende ammesse in piattaforme e-commerce a seguito dell'attività di divulgazione e selezione preliminare all'accesso alle piattaforme stesse. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy (baseline: 723).

### **Customer satisfaction sulle imprese italiane (peso 10%):**

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 survey sulle imprese rileverà anche il grado di visibilità, utilizzo, soddisfazione e di percezione di utilità economica dei servizi ICE.

**Obiettivo specifico 2: Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie e mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e perseguendo l'economicità della gestione - PESO 40%**

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

### **Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA (peso 20%)**

Il nuovo indicatore verifica lo stato di allineamento delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA, attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione annuale, effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV, con l'evidenza del risultato di sintesi, espresso in percentuale (scala 0%-100%), degli obiettivi specifici. Baseline non disponibile.

### **Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e perseguimento dell'economicità di gestione (peso 10%)**

Il nuovo indicatore misura lo stato di attuazione delle azioni organizzative principali attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV. Sono state individuate 10 azioni prioritarie per il 2020, quali:

- 1- Predisposizione di un piano di rafforzamento, (management, localizzazione attività promozionali di settore e rafforzamento organico) dell'ufficio di Milano, con dipendenti selezionati in possesso di laurea in linea con i settori e le attività promozionali coordinate dall'ufficio e con padronanza di almeno due lingue straniere, entro 31 marzo. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo (Comunicazione di Servizio/Ordine di Servizio ecc.) del risultato a cura dell'Ufficio Direzione Generale. Baseline non disponibile.
- 2- Concorso funzionari entro 30 novembre (bando e preselezione). Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo (Delibera CdA/etc.) del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Baseline non disponibile.
- 3- Concorso dirigenti entro 9 mesi (bando e preselezione) a partire dall'emanazione del DPCM. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo (Delibera CdA/etc.) del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Baseline non disponibile.
- 4- Export Flying Desk regionali : 23 giorni di presidio a settimana, in 20 regioni a regime. Avvio dal 1° Febbraio in 18 Regioni e dal 1 Marzo completamento con altre 2 regioni (Trentino Alto Adige, Valle d'Aosta) e raddoppio della presenza in Campania, Puglia e Sicilia; espresso in: Numero complessivo giornate dedicate (presidio) al progetto: 946. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Marketing. Baseline non disponibile.
- 5- Avvio procedure acquisizione sistemi tracciabilità prodotto in tecnologia blockchain entro il 1 settembre. Il nuovo indicatore prevede l'analisi dei requisiti per la Delibera di approvazione

da parte del CDA del bando di gara, mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell'Ufficio Servizi Informatici. Baseline non disponibile.

- 6- Completamento del trasferimento dei servizi IT entro novembre 2020 e funzionamento dei sistemi IT non inferiore al 98%. Il nuovo indicatore prevede la riduzione al minimo degli ITP bloccanti mediante specifica relazione tecnica a cura dell'Ufficio Servizi Informatici. Baseline non disponibile.
- 7- Avvio semplificazione sistemi gestionali. Il nuovo indicatore prevede l'analisi dei requisiti per la Delibera di approvazione da parte del CDA del bando di gara, mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell'Ufficio Servizi Informatici. Baseline non disponibile
- 8- Global start-up program: grado di soddisfazione di almeno l'80% dei partecipanti, rilevato individualmente al termine dei corsi ed elaborato dall'Ufficio Servizi Formativi attraverso sistemi informatici. Baseline non disponibile.
- 9- Aprire e rafforzare desk esteri entro 90 giorni da richiesta MAECI. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell'Ufficio di Supporto per la Gestione della Rete Estera. Baseline non disponibile
- 10- Nuovo sistema di controllo di gestione attraverso *Tableau de Board* mensili (6 misure per ciascuna area di responsabilità e evento) destinati a Presidente CdA e DG, entro aprile: il Tableau de Board sarà fornito da Direzione Generale. Informatizzare il report dipende dalle priorità dell'ufficio servizi informatici. Si tratta di nuovo indicatore e prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo del risultato (a cura della Direzione).

Il punteggio assegnato per ogni singola azione è 0 (= azione non realizzata); 0,5 (= se completata in ritardo ma entro l'anno); 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) target: n. ≥ 7 azioni.

### **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%)**

L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami. Il grado di raggiungimento dell'indicatore specifico tiene conto di quanto realizzato 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>, secondo quanto attestato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza nella Relazione annuale (baseline 100%).

## **Obiettivi operativi per gli uffici Sede e Milano**

A tutti gli uffici della sede e di Milano sono assegnati **due obiettivi trasversali comuni**:

1. Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ. Il Piano contenente le varie attività da svolgere annualmente viene definito e formalizzato dal Nucleo SGQ e conservato sul server dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione.
2. 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.

---

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

## 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. (baseline 4,2 su una scala da 1 a 5).

*Obiettivo: Accrescere l’innovazione dell’azione amministrativa*

*Nuovo indicatore:* “Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale in raccordo con Ministeri, Regioni, Enti territoriali, Associazioni di categoria”. La rilevazione avviene con reportistica a cura dell’Ufficio sul Server condiviso della Direzione Generale.

*Nuovo indicatore:* “Predisposizione di un piano di rafforzamento dell’ufficio di Milano - management, localizzazione attività promozionali di settore, rafforzamento organico”, entro 31 marzo 2020. La rilevazione avviene con reportistica a cura dell’Ufficio sul Server condiviso della Direzione Generale.

*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”. La rilevazione avviene con reportistica a cura dell’Ufficio sul Server condiviso della Direzione Generale.

*Obiettivo: Monitoraggio periodico dell’attività*

*Nuovo indicatore:* “Nuovo sistema di controllo gestione attraverso Tableau de Board mensili per Presidente CdA e DG”, entro aprile 2020. La rilevazione avviene con reportistica a cura dell’Ufficio sul Server condiviso della Direzione Generale.

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

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

*Indicatore:* “Numero di linee guida per la struttura di carattere giuridico-normativo su tematiche di interesse generale”. Fonte di rilevazione: GED e Comunicazioni di Servizio. Baseline: 0, in quanto si tratta di indicatore di nuova istituzione.

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

*Indicatore:* “Report con formulazione di raccomandazioni a seguito delle singole attività di verifica di internal auditing entro 1 mese dall’avvio”. La rilevazione avviene con reportistica a cura dell’Ufficio. Indicatore di nuova istituzione.

*Obiettivo: Promuovere l’integrità all’interno dell’Amministrazione*

*Indicatore:* “Numero di incontri periodici individuali di sensibilizzazione con i referenti e collaboratori del RPCT”. Il numero di incontri sarà parte del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza. La baseline 2019 è pari a 20.

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

*Obiettivo: Realizzazione e divulgazione di analisi sui processi di internazionalizzazione*

*Indicatore:* “Numero di strumenti di analisi e prodotti informativi sull’internazionalizzazione diffusi a beneficio di utenti esterni ed interni all’Agenzia”. E’ un nuovo indicatore, la cui misurazione sarà rilevata dall’Ufficio in base alle informazioni presenti nel server.

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

Indicatore: "Implementazione della pagina di "Controllo Gestione" di Happeo per consentire agli Uffici della Sede e di Milano di accedere on-line ai report di controllo gestione dei costi istituzionali predisposti da questo Ufficio, analogamente a quanto già avviene per gli Uffici della Rete Estera" E' un nuovo indicatore, la rilevazione verrà effettuata da Intranet.

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

Indicatore: "Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit". Le fonti di misurazione sono il Piano audit e registro audit; la baseline è pari a 3.

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

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

Indicatore: Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità; il target è il 100% a completamento del totale degli uffici. Verrà fornita reportistica a cura dell'Ufficio con l'elenco degli uffici oggetto della verifica (baseline 2019 40%).

*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. Il target prevede un incremento del 15% su una baseline di 6950 follower a novembre 2019. Verrà fornita reportistica a cura dell'Ufficio su elaborazione dati Analytics.

*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 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 dell'ICE all'estero per una maggiore efficienza ed efficacia della Rete Estera*

Indicatore: "Definizione del Piano di Resize 2020-2021 e revisione delle competenze geografiche", con target 100%. L'indicatore sarà rilevato mediante due documenti che saranno oggetto di specifiche Informative al CdA. (Baseline non disponibile)

*Obiettivo: Razionalizzare i criteri di gestione delle informazioni settoriali della Rete Estera*

Indicatore: "Definizione di Linee Guida per la gestione omogenea degli archivi settoriali degli Uffici della Rete estera nonché gestione degli operatori locali a rischio". E' un nuovo indicatore la cui misurazione sarà rilevata mediante l'adozione di un ordine di servizio a cura dell'Ufficio. (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Monitoraggio periodico degli uffici della rete estera*

Nuovo indicatore: "Report quadrimestrali sull'andamento delle attività". E' un nuovo indicatore la cui misurazione sarà rilevata mediante la predisposizione a cura dell'Ufficio di report dedicati per la Direzione Generale. (baseline non disponibile).

### Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

*Obiettivo: Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'ICE Agenzia*

Indicatore: "Percentuale di documenti ed elaborati relativi all'attività promozionale 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: "Percentuale di iniziative oggetto di analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi, su base mensile"; l'analisi dovrà riguardare la totalità delle iniziative realizzate come da comunicazioni e-mail; verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio (baseline 100%).

*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"; le fonti di misurazione sono file su server del Coordinamento, le comunicazioni e-mail, Promoapp, Banca Dati Operatori Italiani. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio (baseline 200).

Nuovo indicatore: "Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)"; le fonti di misurazione sono file su server del Coordinamento (baseline non disponibile).

### 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 di ciascun Ufficio. Nel caso dell'Ufficio Partenariato, come approvato da Uff.Coord.Promozione, verrà fornito il report delle aziende in via extrasistemica, desunto dagli elenchi ufficiali di registrazione alle iniziative. Fonte informatica.

Il target varia per gli uffici promozionali:

Ufficio agroalimentare: 2.100 aziende italiane (baseline 1.489, infrannuale).

Ufficio Tecnologia: 2.350 aziende italiane (baseline 2352).

Ufficio beni di consumo: 3.600 aziende italiane. Baseline 1.500.

Ufficio Partenariato industriale e Rapporti con OO.II.: 1150 aziende italiane (baseline 1.150).

*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. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura di ciascun Ufficio. Fonte informatica. Il target varia per gli uffici promozionali:

Ufficio agroalimentare: 1.680 operatori esteri (baseline 1.186, infrannuale).

Ufficio Tecnologia: 1.800 operatori esteri (baseline 1.756).

Ufficio beni di consumo: 4.000 operatori esteri. Baseline 2.000.

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

Per Uffici agroalimentare e beni di consumo:

Nuovo indicatore: “Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)”; le fonti di misurazione sono file su server degli uffici (baseline non disponibile).

### **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”. Il target è 50% . La misurazione verrà effettuata attraverso la funzione aziende partecipanti in Promoapp e registrazioni effettuate con adesioni on line. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell’Ufficio. Nel caso dell’Ufficio Partenariato, come approvato da Uff.Coord.Promozione, verrà fornito il report delle aziende in via extrasistemica, desunto dagli elenchi ufficiali di registrazione alle iniziative. Fonte informatica baseline: 50%.

### **Ufficio Coordinamento Marketing**

*Obiettivo: Migliorare le azioni di marketing dell’Agenzia sul territorio nazionale*

Nuovo indicatore: “Numero giornate dedicate al Progetto Export Flying desk”. Obiettivo: 23 giorni di presidio a settimana, in 20 regioni a regime. Avvio dal 1° Febbraio in 18 Regioni e dal 1 Marzo completamento con altre 2 regioni (Trentino Alto Adige, Valle d’Aosta) e raddoppio della presenza in Campania, Puglia e Sicilia. Target: 946. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell’Ufficio Coordinamento Marketing. Baseline non disponibile.

*Obiettivo: Potenziare le azioni di marketing dell’Agenzia*

Indicatore: “Revisione delle linee guida per l'erogazione dei servizi ICE Agenzia”. L’indicatore sarà rilevato mediante la redazione di uno specifico documento (baseline attuali linee Guida).

*Obiettivo: Migliorare il patrimonio informativo dell’ICE Agenzia*

*Indicatore: “Avvio della revisione dei flussi procedurali di alimentazione della base dati del CRM”. L’indicatore riguarda una prima fase, pari al 30% dell’intero progetto, che riguarderà la mappatura degli attori e dei sistemi informatici che alimentano il CRM e l’output sarà un documento specifico redatto a cura dell’Ufficio (il nuovo indicatore - baseline non disponibile).*

*Obiettivo: Monitoraggio periodico dell’attività di assistenza e formazione*

*Nuovo indicatore: “Raccolta dati da Uffici del Coordinamento per alimentazione del Dashboard mensile per Presidente e CdA”. Verrà fornita evidenza dell’invio dei dati relativi alle attività di assistenza e formazione ai vertici.*



### 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. Nel 2019 i contatti sono stati 2.169, il 30,1% dei quali sono stati tracciati in BDOI (654 in valore assoluto).

*Obiettivo: Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa dell'ICE*

Indicatore: "Revisione delle procedure di erogazione dei servizi di assistenza mediante produzione di documenti specifici". L'indicatore sarà misurato mediante una specifica comunicazione a cura dell'Ufficio dell'avvenuta revisione al Coordinamento Marketing, che alleggi i documenti revisionati.

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

Indicatore: "Giudizio medio di Customer satisfaction", per le iniziative di formazione. 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: Rilevare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela*

Indicatore: "Grado di soddisfazione dei partecipanti al Global start-up program (entro settembre 2020)": grado di soddisfazione rilevato su almeno l'80% dei partecipanti, rilevato individualmente al termine dei corsi ed elaborato dall'Ufficio Servizi Formativi attraverso sistemi informatici. Baseline non disponibile.

### Ufficio Servizi Informatici

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

Nuovo Indicatore: "Avvio procedure per acquisizione sistemi tracciabilità prodotto in tecnologia blockchain". L'indicatore sarà rilevato mediante la redazione di un documento, comprovante la definizione del capitolato e l'avvio procedure di gara.

*Obiettivo: Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia*

Nuovo Indicatore: Completamento trasferimento servizi IT entro novembre 2020 e funzionamento dei sistemi IT non inferiore al 98%. La misurazione sarà rilevata mediante la produzione di documentazione specifica a cura dell'Ufficio (baseline non disponibile).

*Obiettivo: Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia*

Nuovo Indicatore: “Avvio delle procedure per la semplificazione dei sistemi gestionali”. L’indicatore sarà rilevato mediante la redazione di un documento, comprovante la definizione del capitolato e l’avvio di procedure di gara, per permettere che un solo inserimento alimenti tutte le piattaforme.

*Obiettivo: Miglioramento della gestione di monitoraggio dei sistemi infrastrutturali*

Nuovo Indicatore: “Implementazione del sistema di monitoraggio delle infrastrutture hardware”. L’indicatore sarà rilevato mediante la redazione di un documento, comprovante l’introduzione di una metodologia di controllo dei sistemi IT di ICE Agenzia a cura dell’ufficio (baseline non disponibile).

### **Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri**

*Obiettivo: Promuovere gli investimenti esteri in Italia.*

Indicatore: “Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all’estero”. E’ attribuito a tutti gli uffici dell’area (Ufficio promozione degli Investimenti, Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri, Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri), con diverso peso e stesso target pari a n.20 investimenti. L’indicatore sarà rilevato mediante la redazione di un report di riepilogo a dell’Ufficio di Coordinamento. Baseline: n. 20.

*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. Report a cura dell’ufficio. Baseline n. 800 (risultato consuntivo 2019).

*Obiettivo: Promozione del Sistema Paese ad investitori esteri*

Indicatore: “Numero di Road Show Istituzionali e Investment presentation realizzati all’estero”, rilevato sulla base del registro di attività realizzata sull’applicativo Promopapp e registro presso Coordinamento AIE. Report a cura dell’ufficio. Baseline n. 6 (risultato consuntivo 2019).

### **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 Promopapp. Rilevato sulla base del registro di attività realizzata sull’applicativo Promopapp. Report a cura dell’Ufficio; baseline pari a 11.

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

Indicatore “Numero di partecipanti (Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende) coinvolti nell’attività di promozione Investimenti Esteri”. Rilevato mediante il database detenuto presso Ufficio Promozione IDE: Report a cura dell’Ufficio; baseline pari a 55.

### **Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri**

*Obiettivo: Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri*

Indicatore: “Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE”, rilevato mediante Archivio in cartelle dell’Ufficio e pubblicazione su files condivisi in Google Drive presso l’ufficio di Partenariato ed Analisi Settoriali. Report a cura dell’ufficio. Baseline n 107 (consuntivo 2019)

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

Indicatore: "Numero analisi e profili su settori prioritari", rilevato mediante Archivio in cartelle dell'Ufficio e pubblicazione su files condivisi in Google Drive presso l'ufficio di Partenariato ed Analisi Settoriali. Report a cura dell'ufficio. Baseline n 10 (consuntivo 2019).

#### **Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri**

*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 on line dall'ufficio. Report a cura dell'ufficio; baseline n. 100.

*Obiettivo: Incoming di investitori esteri in occasione di fiere/eventi settoriali in Italia*

Indicatore: "Numero dei potenziali investitori partecipanti" rilevato mediante l'archivio on line dell'Ufficio. Report a cura dell'ufficio. Baseline 55.

#### **Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane**

*Obiettivo: Migliorare l'azione dell'ICE mediante il potenziamento delle risorse umane*

Indicatore: "Realizzazione del concorso funzionari", entro 30 novembre (bando e preselezione). Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo (Delibera CdA/etc.) del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Baseline non disponibile.

Indicatore: "Realizzazione del concorso dirigenti", entro 9 mesi (bando e preselezione) a partire dall'emanazione del DPCM. Il nuovo indicatore prevede la relativa attuazione mediante reportistica di riepilogo (Delibera CdA/etc.) del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Baseline non disponibile.

*Obiettivo: Miglioramento funzionalità organizzativa degli uffici*

Indicatore: Attuazione della procedura di assegnazione delle posizioni organizzative. Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante l'adozione della Determina del Direttore Generale, predisposta dall'Ufficio di approvazione delle posizioni organizzative, contenente anche i criteri per il conferimento/revoca degli incarichi (baseline non disponibile).

#### **Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio**

*Obiettivo: Revisione e aggiornamento del Piano dei conti di casse e banche*

Indicatore: "Percentuale di conti CO.GE da verificare e nel caso disabilitare o aggiornare". Il nuovo indicatore sarà rilevato, a cura dell'Ufficio, mediante il Piano dei conti/Sistema contabile. Baseline: circa n. 800 conti di contabilità generale.

*Obiettivo: Ricognizione e quadratura del conto patrimoniale Crediti diversi per rimborsi tasse di consumo.*

Indicatore: "Percentuale di evidenze da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio". Per evidenza si intende la situazione del conto Co.Ge. 050101002 relativamente all'Ufficio estero che lo utilizza o lo ha precedentemente utilizzato per portare a rimborso la tassa di consumo locale. Per chiusura contabile dell'esercizio si intende la data di chiusura effettiva della contabilità 2020 entro febbraio 2021. Il nuovo indicatore sarà rilevato a cura dell'Ufficio dalle stampe contabili dei conti e report finale. Baseline: n. 47 evidenze conto co.ge. ripartite per Ufficio estero.

*Obiettivo: Integrazione e aggiornamento della Guida contabile degli Uffici della Rete Estera e di Milano*

Indicatore: "Aggiornamento e pubblicazione nella Intranet della Guida contabile". Il nuovo indicatore sarà rilevato, a cura dell'Ufficio, mediante il documento "Guida contabile" di aggiornamento pubblicato nella intranet aziendale.

### **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 M alla lettera Pi inclusa (n. 99 dipendenti)", l'indicatore sarà rilevato sulla base dell'Archivio Digitale documentazione dematerializzata. Baseline anno 2018: n. 112 dipendenti dalla A alla DE; anno 2019: n. 120 dipendenti dalla DE alla MA.

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

Indicatore: "Inserimento nell'applicativo GERIS (Fascicolo del personale) dei provvedimenti INPS di riscatti titoli, riconoscimenti e/o ricongiunzioni di periodi utili a pensione, per n. 120 dipendenti in servizio, dalla lettera A alla lettera DES." Il nuovo indicatore sarà rilevato, a cura dell'Ufficio, mediante reportistica, intesa come elenco dei dipendenti interessati all'inserimento della documentazione dematerializzata nell'apposita Sezione dell'applicativo GERIS HR gestito dall'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane. Baseline non disponibile.

Indicatore: "Elaborazione automatizzata del budget annuale dei costi del personale". Il nuovo indicatore sarà rilevato, a cura dell'Ufficio, con file pdf che congela al 31/12/2020 il report realizzato e collocato nel Server SH20. Baseline non disponibile.

### **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. Il target è fissato a 4,3. Report a cura dell'ufficio. La rilevazione avviene al termine di ciascun corso tramite la compilazione di questionari Google da parte dei partecipanti, che li ricevono tramite applicativo. Baseline ultimo dato disponibile, valore provvisorio 1° semestre 2019: 4,4.

*Obiettivo: Accrescere la cultura dell'organizzazione e della performance*

Indicatore: "Definizione della Nuova Declaratoria degli indicatori comportamentali nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante la trasmissione della proposta, a cura dell'Ufficio, della Nuova Declaratoria delle Competenze al Direttore Generale, all'OIV ed al Direttore dell'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione. Baseline attuali Declaratorie dei comportamenti nel Sistema Vigente.

Indicatore: "Definizione di un modello standard per la rilevazione delle competenze del personale della sede e di Milano finalizzata ad una coerente attività lavorativa e di formazione". E' un nuovo indicatore che fa riferimento alla definizione di un modello standard per la rilevazione delle competenze dei dipendenti degli uffici della Sede e di Milano finalizzata ad una coerente attività lavorativa e di formazione a cura dell'Ufficio Gestione Giuridica e sviluppo risorse umane. Fonte: Cds/Ods sulla intranet aziendale. Baseline non disponibile.

*Obiettivo: Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale*

Indicatore: “Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute”. L’indicatore sarà rilevato in relazione ai seguenti istituti contrattuali: Aspettative, Congedi Straordinari, Telelavoro, Part Time, rilevato sulla base di uno schema di monitoraggio (File pdf) disponibile sul Server. Baseline non disponibile.

### Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi generali

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

Indicatore: “Monitoraggio annuale su un campione di 12 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 a cura dell’Ufficio agli uffici interessati. (Baseline: nel corso dell’anno 2019 l’Ufficio ha effettuato due verifiche semestrali su campioni di 8 uffici).

Indicatore: “Messa a regime di un sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro degli uffici della rete estera”, da rilevare mediante relazione di sintesi e di comunicazioni a cura dell’Ufficio agli uffici interessati (baseline: n. 35 Uffici).

### Ufficio di Milano

*Obiettivo: Incremento dei ricavi da vendita di servizi*

Indicatore “Corrispettivi da vendita di servizi”, da rilevare mediante il sistema contabile Oracle ERP. Baseline (dato al 31 dicembre 2019, € 213.617,60).

*Obiettivo: Incremento dell’utilizzo dei servizi ICE da parte delle aziende italiane.*

Nuovo Indicatore: “Numero di servizi gratuiti erogati”. La misurazione sarà effettuata attraverso gli applicative CRM/Service Web. Baseline numero 163 (dato al 31 dicembre 2019).

*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 elettronico NAS che ha sostituito il server di Ufficio. Baseline ( dato al 31 dicembre 2019, numero 9).

## **Obiettivi operativi per la rete estera**

In linea con gli obiettivi specifici dell’Agenzia, per il 2020 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
- incremento della base clienti/utenti ICE

Il fine continua ad essere quello di assicurare la qualità dei servizi erogati e di incrementare i servizi di assistenza, tenendo conto delle risorse umane assegnate.

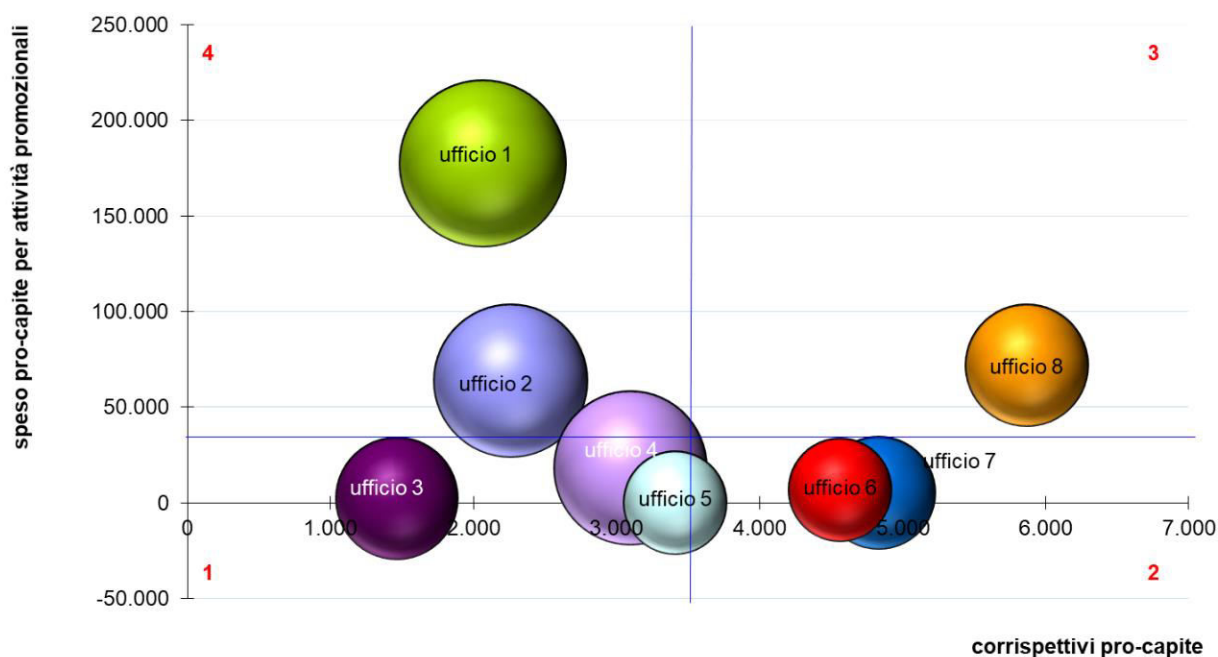
Di conseguenza, una rilevanza particolare viene attribuita agli indicatori relativi alla misurazione del grado di soddisfazione della clientela (peso del 25% sulla performance complessiva dell'ufficio), alle entrate per i servizi di assistenza erogati dagli uffici (peso del 25%) e al numero di servizi offerti a titolo non oneroso (peso 25%).

Resta di importanza strategica l'obiettivo "ampliamento dell'utenza ICE", cui fa riferimento l'indicatore «Incremento della base clienti» (peso del 10%), e si conferma l'inclusione di un indicatore di impatto sui clienti ICE (peso 10%) che non attiene più al differenziale di variazione del valore export ma alla var % del numero di mercati export dei clienti ICE, rispetto alle imprese esportatrici non-clienti (grazie alla collaborazione con ISTAT).

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 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 corrispettivi 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

<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). I cluster sono quattro: paesi maturi vicini, maturi lontani, emergenti vicini, emergenti lontani.

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 2020 sono stati individuati e modulati sulla base del grado di raggiungimento (medio) del target nel biennio 2018-2019<sup>3</sup>, prendendo come riferimento i dati dei corrispettivi (disponibili al momento dell'elaborazione) al netto degli importi relativi alle recenti disposizioni riguardanti l'erogazione a titolo gratuito di 11 servizi del catalogo ICE (delibere 469 del 29/10/19 e 503 del 17/12/19).

Gli uffici esteri sono stati quindi ripartiti in 4 fasce in ordine al grado di raggiungimento medio nel biennio 2018-2019 (corrispettivi complessivi), tenendo conto di quanto riportato nella nota metodologica:

- oltre il 125%
- dal 100% al 125%
- dall'80% al 99%
- sotto l'80%

Al dato di partenza sono stati applicati dei correttivi, in base a tre tipi di criteri:

1. **Criterio carico di lavoro**, riferito al 2019, 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 (dati disponibili al 16 dicembre 2019), in rapporto ai dati sul personale FTE al 30/09/2019 (proiezione annuale, come da rilevazione effettuata dall'Ufficio Gestione Rete Estera). L'applicazione del primo correttivo ha per effetto quello di modulare l'entità degli incrementi richiesti attraverso una 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 2018). Per valutare la dinamica dei mercati si è considerata la previsione della domanda mondiale relativa al 2020 (variazione percentuale delle importazioni di beni in volume, Fondo Monetario Internazionale, previsioni di ottobre 2019) 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 % 2018-19, fonte 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 CEPIL), 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,

<sup>3</sup> Calcolato in base ai dati disponibili al 16 dicembre 2019, in Cruscotto Direzionale.

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.

Come di consueto, la misurazione 2020 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 25%.

## *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, che **alla luce della nuova politica dei servizi assume rilevanza maggiore**, 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 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 vengano effettuati 50 servizi gratuiti l'anno (personale di ruolo e personale locale su fondi istituzionali)**.

**Il target verrà misurato a consuntivo (con dati rilevati al 31 dicembre 2020) secondo il criterio di rilevazione Full Time Equivalent (FTE).**

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 25%.

## *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 2020) secondo il criterio di rilevazione Full Time Equivalent (FTE).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10%.

## *5. Incremento della base clienti/utenti ICE*

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di ampliare il numero di clienti/utenti dei servizi di assistenza offerti dall'ICE Agenzia. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento. 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, CRM). Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline 2019: 9200 aziende.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 15%.



---

[www.ice.it](http://www.ice.it)

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 