



ITALIAN TRADE AGENCY

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

1926



2016

PIANO DELLA PERFORMANCE

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018

PIANI OPERATIVI



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione con le informazioni disponibili al 15 febbraio 2016.

INDICE

Presentazione del Piano	7
Sintesi delle informazioni	8
Chi siamo	8
Cosa facciamo	8
Come operiamo	9
Identità	16
L'ICE-AGENZIA "in cifre"	16
Mandato istituzionale e Missione	17
Analisi del contesto	18
Analisi del contesto esterno	18
Analisi del contesto interno	24
Obiettivi strategici	35
Obiettivo Strategico 1	37
Obiettivo Strategico 2	38
Risorse Assegnate	39
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	40
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	40
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle Performance	41
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	41
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	42
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	42

PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2016-2018

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il *Piano della performance* è il documento programmatico triennale, predisposto ai sensi delle norme vigenti¹, con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia. Nella definizione degli obiettivi strategici si è tenuto conto di indicazioni, aspettative e proposte emerse in occasione di eventi a favore degli utenti e di altri soggetti istituzionali e imprenditoriali fruitori dei servizi.

Nell'attuale contesto economico internazionale, caratterizzato da un clima di incertezza, l'ICE-Agenzia si pone il duplice obiettivo di accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane e di promuovere gli investimenti esteri diretti in Italia.

A tal fine, adotterà una serie di interventi per migliorare l'assetto organizzativo interno, più snello e rispondente alle esigenze degli *stakeholder*, a semplificare i processi ed a perseguire efficacia ed efficienza nella propria azione a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese del paese.

In linea generale, le azioni in programma per il prossimo triennio si concretizzano:

- nel miglioramento dell'offerta dei servizi, grazie all'applicazione di nuove politiche di marketing, in grado di assicurare alle aziende fruitrici una assistenza altamente specialistica, mirata e settoriale;
- nell'adeguamento dei sistemi ICE per avvio di una piattaforma informatica di Customer Relationship Management (CRM), di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE;
- in una revisione del sistema di pianificazione e controllo delle risorse e dei risultati;
- in una accresciuta attività di attrazione degli investimenti in Italia;
- in una revisione della strategia di comunicazione dell'Ente;
- nella semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, per garantire trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa.

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

Tale Piano mira a responsabilizzare tutto il personale, a partire dalla dirigenza di vertice, ciascuno per la propria parte, in modo da operare congiuntamente per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, nella piena convinzione che l'ICE-Agenzia sia pronta a superare adeguatamente tutte le sfide che è chiamata ad affrontare.

¹ D.lgs. 150/2009, articolo 10, comma 1, lettera a)

SINTESI DELLE INFORMAZIONI

Chi siamo

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

Attraverso le sedi di Roma, Milano e una rete di 80 unità operative all'estero, offre servizi di sostegno alle imprese (promozionali, informativi, di assistenza e consulenza, di formazione) e contribuisce ad attrarre gli investimenti esteri.

L'Agenzia è stata istituita dalla Legge 214/2011 dopo la soppressione, nel luglio dello stesso anno, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'ente nazionale di promozione del commercio estero istituito nel 1926. E' dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. Soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), l'Agenzia opera nei vari paesi in cui ha sede nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e in stretto raccordo funzionale con i capi missione, nel quadro delle loro funzioni di direzione, vigilanza e coordinamento.

Cosa facciamo

La missione dell'ICE-Agenzia è quella di incrementare la presenza delle imprese italiane, in particolare di quelle di minori dimensioni, nei mercati internazionali, in collaborazione con i vari *stakeholders* che agiscono in forma organizzata per favorire l'internazionalizzazione del Sistema Italia.

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

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

l'immagine del Sistema Italia nel mondo, anche attraverso missioni imprenditoriali.

Come operiamo

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

Oltre a fornire **servizi di informazione e assistenza**, l'ICE-Agenzia promuove i prodotti e le imprese sui mercati esteri, gestendo i fondi a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico (**Piano annuale delle attività, Programma straordinario per il Made in Italy, Piano Export Sud**) o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende). Stipula inoltre convenzioni operative con le regioni e le province autonome per la realizzazione di attività programmate in coordinamento, nonché accordi con enti pubblici e privati volti al raggiungimento degli scopi istituzionali.

Nell'ambito di questi piani, convenzioni e programmi di attività sono finanziate anche numerose attività di formazione nel campo dell'internazionalizzazione, rivolte sia ai giovani che alle imprese.

In aggiunta, dal 2012 l'ICE-Agenzia fornisce specifica assistenza alle *start-up* innovative, individuando, tra l'altro, le principali manifestazioni internazionali dove ospitarle gratuitamente, e sviluppa iniziative per favorire incontri con potenziali investitori (art. 30 del DL 179/2012, Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese).

L'Agenzia intende proseguire a innovare l'offerta di servizi e ad ampliare il proprio bacino di utenza, in collaborazione con gli altri organismi preposti al sostegno dell'internazionalizzazione.

A fine 2015 sono divenute operative le modifiche organizzative apportate per tenere conto della funzione di **attrazione degli investimenti diretti in Italia**, assegnata all'Agenzia con il decreto "Sblocca Italia", e per ridisegnare la funzione di pianificazione strategica e di controllo di gestione dell'ente.

Proseguiranno nel 2016 gli interventi volti a completare il processo di certificazione della qualità, prevista per il maggio 2016, a migliorare i sistemi informatici e la gestione delle basi dati sull'utenza, a proseguire con la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure.

Come risultato, l'Agenzia prevede di continuare ad accrescere la propria capacità di spesa per sostenere le imprese, nel tentativo di garantire un livello assimilabile a quello di cui possono godere le aziende dei principali competitor europei, in una situazione di significativa carenza di risorse rispetto a quelle in dotazione agli enti omologhi di tali paesi (Grafico 1, paragrafo Analisi del contesto esterno).

Un incremento ed un ulteriore rafforzamento dell'attività di sostegno presuppongono infatti, come ovvio, una congrua dotazione di risorse umane e finanziarie. A questo proposito, va evidenziato che per l'anno

2016 **le allocazioni da destinare alla copertura dei costi della struttura e delle risorse umane dell'ICE vedranno una ulteriore contrazione** . Pertanto le aree di miglioramento marginale non potranno che essere ricercate, come fatto con successo negli ultimi anni, nell'ambito dei residui spazi di efficientamento delle limitate risorse disponibili.

Servizi di promozione

L'attività di promozione del Made in Italy gestita dall'ICE è ampia e diversificata e nel corso degli anni si è estesa a varie tipologie di programmi attuati attraverso una vasta gamma di strumenti.

In primo luogo l'ICE-Agenzia propone e realizza tradizionalmente le attività previste nel **Piano promozionale annuale**, che viene predisposto tenendo conto delle proposte formulate dalla rete estera ICE, congiuntamente alle ambasciate, e che scaturisce dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo. Il piano viene finanziato annualmente attraverso la Legge di Stabilità, che prevede un contributo a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico. All'assegnazione pubblica si aggiunge il contributo finanziario delle imprese quale compartecipazione ai costi di realizzazione; la quota di cofinanziamento, generalmente pari in media al 25-30% della spesa, varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno.

A questi programmi a prevalente finanziamento pubblico si affiancano numerose iniziative a carattere promozionale finanziate interamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.).

Con riguardo agli altri programmi di attività, il **Programma Straordinario per il Made in Italy**, nato nel 2004, è finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con fondi addizionali rispetto agli stanziamenti per il programma annuale ed è diretto al sostegno dell'internazionalizzazione con un'ottica di promozione del Sistema paese di medio e lungo periodo.

Da ultimo, il **Piano Export per le Regioni della Convergenza** è un programma pluriennale, volto a sostenere i prodotti e i servizi delle imprese delle regioni convergenza (Calabria, Sicilia, Puglia, Campania). Avviato alla fine del 2013, e giunto, nel 2016, alla terza ed ultima annualità, il piano rientra nelle misure previste dal Piano Azione Coesione (PAC) nell'ambito del processo di riprogrammazione del PON Ricerca e Competitività 2007-2013; messo a punto dal MISE, è gestito e coordinato dall'ICE-Agenzia in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali.

A partire dal 2014, invertendo una tendenza in atto da qualche anno caratterizzata da un progressivo ridimensionamento delle risorse assegnate, l'attività di promozione dell'ICE ha potuto beneficiare di un importante incremento di fondi, confermato soprattutto nel 2015 grazie al massiccio stanziamento approvato nel quadro del **Piano straordinario per la promozione del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti**, varato dal MISE per supportare il rilancio del made in Italy sui mercati esteri con un intervento pubblico a carattere straordinario.

La dotazione finanziaria del Piano, la cui attuazione è stata affidata all'ICE dalla L. 11 novembre 2014, n. 164 di conversione del decreto c.d. "Sblocca Italia", è di complessivi 220 milioni di euro per il triennio 2015-17 (130 per il 2015 e rispettivamente 50 e 40 per i due anni successivi); le linee d'intervento su cui il Piano è focalizzato sono finalizzate ad incrementare i flussi di esportazioni, aumentare il numero delle imprese esportatrici ed accrescere la capacità di intercettare investimenti esteri.

La consistente assegnazione di risorse pubbliche extra a valere sul Piano straordinario, legata a misure aventi finalità di supporto e rilancio del sistema produttivo in chiave anticiclica, ha determinato un ridimensionamento della quota privata di compartecipazione ai costi rispetto ai livelli tradizionali.

Anche il 2016 si conferma per i servizi di promozione dell'ICE-Agenzia un anno di particolare rilevanza per l'ammontare di risorse finanziarie che saranno messe a disposizione delle imprese italiane.

A complemento di quanto già previsto per il finanziamento del *Piano annuale di attività* tradizionale e della prosecuzione delle attività del Piano per la promozione straordinaria del made in Italy varato nel 2015, sono state infatti stanziare dalla legge di stabilità 2016, recentemente approvata, ulteriori risorse finalizzate a potenziare alcune linee d'intervento del Piano straordinario avviate con successo lo scorso anno.

Ai vari strumenti di intervento tradizionalmente utilizzati per la promozione del Made in Italy nell'ambito dei vari Piani di attività (partecipazioni collettive a manifestazioni espositive, attività seminariali ed organizzazione di incontri B2B, azioni pubblicitarie e di comunicazione, missioni in Italia di operatori stranieri, azioni presso la grande distribuzione), le azioni avviate nel quadro del piano per la promozione straordinaria del Made in Italy hanno affiancato nuovi ambiti di intervento, quali:

- il potenziamento delle fiere italiane a valenza internazionale, che ha portato ad una forte valorizzazione delle stesse sui mercati internazionali, rendendole così in grado di competere da pari con i "colossi" esteri;
- la realizzazione di piani speciali rivolti a specifici mercati chiave, come il Piano speciale USA, un insieme articolato ed organico di interventi destinati al mercato statunitense focalizzati su agroalimentare e moda per sfruttare l'importante dinamica di crescita in atto ed il rilevante incremento del nostro export.

Per il 2016 il budget complessivamente disponibile per attività promozionali ammonta pertanto a 129.775.000 euro, inclusa la quota di cofinanziamento privato.

In base ai tipi di eventi programmati si prevede di coinvolgere circa 14.200 operatori italiani e oltre 13.000 operatori esteri, con una percentuale di nuovi clienti sul totale pari al 30%.

Con riguardo al grado di soddisfazione dell'utenza, rilevata somministrando dei questionari di *customer satisfaction* durante gli eventi promozionali, anche nel 2016 è atteso un giudizio medio intorno al 4,3

(scala da 1 a 5). Si tratta di un target soddisfacente, ma nello stesso tempo sfidante, tenuto conto delle scarse risorse umane disponibili.

Servizi di informazione e assistenza

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

Gran parte dell'attività di assistenza è fornita dagli uffici della rete estera, che si avvale anche di desk specializzati, per fornire informazioni e assistenza su temi specifici. Presso gli uffici di New York, Mosca, Pechino e Istanbul operano infatti degli sportelli che assistono gli operatori in materia di anticontraffazione e ostacoli al commercio (sito <http://accessoalmercato.ice.it/>), mentre presso ICE Londra, Singapore, Pechino e Mumbai sono stati istituiti dei desk volti a facilitare l'internazionalizzazione di imprese che operano nei settori ad alta intensità di innovazione.

Presso la sede centrale opera l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP), che assiste le imprese presidiando un numero telefonico e un indirizzo di posta elettronica dedicati (urp.export@ice.it).

I due portali www.ice.gov.it e www.italtrade.com rappresentano poi uno snodo importante per l'attività di informazione. Il primo è rivolto agli utenti italiani e permette di accedere, previa registrazione, alle elaborazioni statistiche di commercio internazionale, ai rapporti curati dall'ICE-Agenzia in collaborazione con Istat e altri centri studi, alle newsletter, ai portali settoriali di informazione sui mercati internazionali, alla biblioteca specializzata in tema internazionalizzazione, all'agenda degli eventi di promozione, alle notizie dal mondo.

Il portale www.italtrade.com è invece destinato specificamente agli utenti esteri, allo scopo di pubblicare informazioni ma anche di inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale. Segnalate da operatori esteri, queste vengono rimbalzate automaticamente sul sito istituzionale dell'Agenzia e rese consultabili dalle imprese italiane. Il sito è alimentato dagli uffici della rete estera e dalla sede centrale, è redatto in più lingue e contiene pagine-paese in lingua locale. La newsletter, inviata a circa 4.200 utenti, viene pubblicata in inglese e anche in cinese.

Accedendo, tramite Italtrade, alla Banca Dati dell'Offerta Italiana (una *directory* di oltre 56.000 aziende), gli utenti italiani possono pubblicare informazioni sui loro prodotti e realizzare una vera e propria vetrina virtuale. Nel 2016 il sito Italtrade si arricchirà di un motore di ricerca semantico, grazie al quale gli utenti internazionali potranno individuare ancora più agevolmente le aziende italiane iscritte in banca dati.

In generale, nel corso dell'anno si provvederà a migliorare l'interattività dei vari siti ICE, in particolare di quelli rivolti agli utenti esteri, per esempio rendendo fruibili anche agli operatori stranieri le informazioni sulle attività promozionali, attraverso un motore di ricerca e con le stesse modalità utilizzate nel sito italiano.

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

Nel biennio 2014-2015 sono state effettuate 27 tappe e il progetto proseguirà nel 2016 avendo in programma altri 19 appuntamenti.

Nel 2016 sono previsti significativi miglioramenti dei sistemi informatici dell'ICE Agenzia, quali la migrazione del sistema ERP alla nuova versione R12 di Oracle, propedeutici all'avvio, e alle successive implementazioni, di una piattaforma informatica di Customer Relationship Management (CRM), di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE.

L'utilizzo di tale piattaforma, che consente di segmentare la propria clientela per territorio, specializzazione economica, grado di fidelizzazione e di effettuare operazioni di marketing, garantirà un approccio sempre più proattivo nei confronti della clientela, per la quale saranno individuate specifiche opportunità di mercato e sensibilizzati i bacini di utenza potenzialmente interessati.

Con l'obiettivo di innovare l'offerta dei servizi di assistenza alle imprese, l'ICE verificherà inoltre la possibilità di fornire alcuni servizi in collaborazione con altre agenzie preposte al sostegno dei processi di internazionalizzazione, in modo da sfruttare le economie di scala (costi e tempi) ed evitare una ridondanza delle offerte. Ad esempio, l'ICE ha proposto di avviare con altre TPO delle collaborazioni tese a ottimizzare gli strumenti informativi dei vari enti, al fine di evitare le rispettive duplicazioni (ad esempio per la realizzazione di "guide al mercato").

Servizi di formazione

La formazione ha un ruolo molto rilevante tra i servizi di supporto alle imprese italiane: perdurando la fase di debolezza della domanda interna, sono infatti molte le piccole imprese che intendono affrontare i mercati esteri e che hanno necessità di essere preparate adeguatamente.

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

Nel 2016, l'Agenzia intende proseguire la sua funzione di supporto attraverso tre linee di intervento. In primo luogo, rimane prioritaria **l'attività formativa rivolta alle aziende e agli imprenditori, agli addetti all'export e ai professionisti**, seguendo sia le linee di indirizzo istituzionali (attraverso, ad esempio, le Commesse MISE in collaborazione con le Camere di Commercio e le Unioni Industriali nell'ambito del Piano Export Sud) che la domanda proveniente dalle imprese (nell'ambito dei Roadshow e -per i Corsi Temporary Export Manager - T.E.M- nei master

effettuati in collaborazione con il Sole24Ore e le Alleanze Cooperative, Confindustria e le Regioni, e da altri progetti).

L'ICE continuerà a investire sulla **formazione di neolaureati** attraverso collaborazioni con molte Università italiane (Tor Vergata, LUISS, La Cattolica, le Università della Campania - Università del Sannio, Università Federico II e l'Orientale, Università Parthenope, Seconda Università degli Studi di Napoli, Università di Salerno e Suor Orsola Benincasa - le Università della Sicilia - Enna Kore, Palermo e Agrigento, CRUI, ecc). Rimane prioritaria anche l'attività rivolta a studenti stranieri grazie alla prosecuzione del Progetto Talenti in collaborazione con l'Università per Stranieri di Perugia e il Corso Origini in collaborazione con il MIB - School of Management di Trieste nonché il Progetto con le Università siciliane Enna Kore, Palermo e Agrigento.

Proseguiranno inoltre le azioni del Progetto **Temporary Export Manager** e saranno avviati nuovi corsi anche per le principali Banche italiane, con l'obiettivo di formare il personale che presta servizi alle imprese. Nell'ambito delle iniziative del Piano Export Sud continueranno ad essere organizzati corsi di formazione sulla proprietà intellettuale e sarà incluso - per la prima volta - un progetto destinato a favorire l'imprenditoria giovanile dei paesi del bacino del Mediterraneo.

In ultimo, in considerazione dell'ingente ampliamento delle attività formative e al fine di valorizzarle, l'ICE prevede di intensificare le attività di comunicazione, attraverso campagne di stampa, radio e social network e grazie al nuovo sito web, dedicato alla formazione ICE.

Attività volte a stipulare accordi e convenzioni

L'attività risponde all'esigenza di definire alleanze con varie organizzazioni (Regioni, enti di Stato, enti territoriali, associazioni imprenditoriali, istituti di credito, enti fieristici italiani ed esteri, e altri soggetti), in modo da ampliare il portafoglio clienti dell'Agenzia e promuovere l'internazionalizzazione delle imprese.

Nel corso del 2015 sono stati sottoscritti 16 **accordi** di:

- **collaborazione**, volti ad attivare azioni sinergiche tra le controparti
- **fornitura servizi** con banche e associazioni di categoria, per favorire attività di affiancamento, indirizzamento e consulenza per le aziende clienti e associate, offrendo condizioni agevolate
- **rappresentanza** (rapporti di agenzia) in Italia di fiere estere e fiere italiane all'estero
- **utilizzo delle strutture** degli uffici ICE all'estero, relativi alla fornitura di spazi attrezzati presso gli uffici esteri ICE.

Riguardo alle convenzioni stipulate con le Regioni, l'anno passato non sono stati sottoscritti nuovi accordi per realizzare attività promozionali ma è proseguita (e pressoché terminata) la realizzazione di 7 progetti interregionali e di una convenzione bilaterale, in collaborazione con gli uffici settoriali dell'ICE.

I **risultati** che scaturiscono da questa politica di accordi sono rilevati in termini di servizi erogati e di numero di clienti che si rivolgono all'Agenzia grazie ai partner, e che nel 2015 ammontavano a circa 1000 imprese.

L'ICE prevede di mantenere l'impegno sviluppato nel biennio precedente, consolidando le relazioni esistenti e individuando nuove partnership e modalità di attuazione, per quanto il nuovo organigramma preveda che la funzione venga svolta da un "nucleo di attività" situato presso l'ufficio di coordinamento marketing.

Riguardo agli **accordi con le Regioni**, l'Agenzia prevede di proseguire nei rapporti con una nuova politica, sviluppando da parte ICE un'attività progettuale e di gestione dei fondi regionali (o POR) a fronte di piani di sviluppo per attività formative, promozionali e altro, ma comunque organiche e coerenti tra loro. Tale attività si configurerebbe come un servizio al cliente.

Servizi di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri

Con riguardo all'attrazione degli investimenti esteri, l'ICE-Agenzia opera dal 2014 in favore di potenziali investitori, organizzando incontri e approfondendo contatti con i responsabili di fondi d'investimento internazionali e con gli operatori dei settori d'intervento (tra cui l'immobiliare, l'energia, logistica/infrastrutture, moda/design).

Con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164, **l'attività di attrazione degli investimenti in Italia è stata definitivamente attribuita all'Agenzia**. Ciò si è riflesso sul nuovo organigramma, divenuto operativo nel novembre 2015, che ha istituito un'area di "Attrazione investimenti" con tre uffici dedicati, rispettivamente, alla promozione degli investimenti, all'individuazione dell'offerta italiana d'investimento e al supporto degli investitori esteri.

Promozione degli investimenti

L'individuazione di potenziali investitori esteri avviene tramite la rete estera dell'ICE e i desk istituiti nelle principali piazze finanziarie mondiali. Nel 2015 è stato attivato il primo desk a Istanbul e avviata la procedura di apertura di quello di Tokyo, mentre altri 7 sportelli verranno aperti nel 2016. L'attività consiste principalmente nella progettazione e organizzazione di eventi, seminari, forum, *road show*, incontri B2B e G2B e nella promozione dell'immagine dell'Italia presso gli investitori esteri, grazie anche ai rapporti avviati con le principali istituzioni finanziarie internazionali.

Partenariato e analisi settoriali per favorire gli investimenti esteri

L'attività informativa prevede la realizzazione e l'aggiornamento di vari prodotti informativi, quali la profilazione di settori in cui l'Italia presenta un maggior potenziale, la Guida *Doing Business in Italy*, la Guida Paese. Inoltre, anche in collaborazione con enti territoriali, associazioni di categoria, istituzioni finanziarie, studi professionali, l'Agenzia raccoglie informazioni e valuta le opportunità di localizzazione per investitori esteri.

Supporto operativo per gli investitori esteri

Per assistere le imprese estere che intendano operare in Italia l'ICE offre informazioni per facilitare l'accesso agli strumenti agevolativi disponibili e per risolvere problematiche amministrative e societarie. Sono inoltre erogati servizi di *after care* agli investitori esteri che già hanno realizzato dei progetti in Italia.

IDENTITÀ

L'ICE-AGENZIA "in cifre"

L'ICE-Agenzia ha la sua sede principale a Roma e un ufficio a Milano. La rete estera è formata da 65 uffici e 15 punti di corrispondenza (al 1 gennaio 2016).

Principali dati dell'Agenzia ICE (2015)	N.
Personale²	
Dipendenti di ruolo	432
<i>di cui dirigenti:</i>	36 (8%)
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale):	
fondi istituzionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	415
fondi promozionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	86
Risorse (milioni di euro)	
Risorse per il funzionamento dell'ICE	74,0
Risorse disponibili nel 2016 per attività di tipo promozionale ³	129,8
Indicatori di output dei servizi	
Utenti da coinvolgere in iniziative promozionali	27.200
<i>di cui stranieri</i>	13.000
Utenti registrati all'export club	89.490
Utenti registrati nella banca dati Italtrade	56.469
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	6.398
Partecipanti a corsi di formazione per studenti e neolaureati italiani	387
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani	171.298
Ore di stage in Italia per studenti stranieri	20.850
Partecipanti a corsi di formazione per imprese	1.378
Partecipanti a iniziative di formazione per operatori internazionali	343

² Dati al 15 febbraio 2016

³ Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, progetti commissionati da altri enti, incluso il contributo finanziario da parte delle aziende. La fonte del dato è il Bilancio di previsione 2016, ma è destinato ad essere incrementato a seguito degli stanziamenti definitivi riportati nella Legge di Stabilità 2016, sulla base dei quali sarà adottato un provvedimento di variazione del Bilancio.

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 mondo⁴.

La missione dell'Agenzia è di:

“Incrementare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali in stretto raccordo con tutti i soggetti preposti all'internazionalizzazione. A tal fine l'Agenzia fornisce servizi integrati di promozione, informazione, orientamento, consulenza e formazione, contribuendo anche all'attrazione degli investimenti esteri in Italia”.

⁴ Art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214.

ANALISI DEL CONTESTO

Analisi del contesto esterno

Le imprese esportatrici italiane si troveranno ad affrontare anche nel 2016 un ciclo economico internazionale in cui domina un clima di incertezza, con tassi di crescita relativamente contenuti, benché superiori a quelli del 2015. Secondo l'ultimo aggiornamento del rapporto di previsione del Fondo Monetario Internazionale⁵, l'economia mondiale dovrebbe infatti crescere del 3,4% per cento, con una stima rivista al ribasso rispetto alla previsione dell'ottobre 2015 (3,6%).

I rischi per l'economia mondiale appaiono infatti più pronunciati in confronto a qualche mese fa, a causa dell'indebolimento delle prospettive di crescita dei Paesi emergenti e in via di sviluppo, degli sviluppi dell'economia cinese, di un ulteriore deterioramento dell'economia brasiliana, oltre alle tensioni geopolitiche.

Nonostante il marcato ridimensionamento delle previsioni di crescita nei paesi emergenti, nel 2016 resta ampia la divergenza tra le aree geoeconomiche: le economie avanzate dovrebbero crescere del 2,1 per cento, proseguendo nella ripresa, mentre per i paesi emergenti e in via di sviluppo il FMI stima un incremento del 4 per cento, con un ulteriore rallentamento di mezzo punto percentuale, dovuto al persistente calo del prezzo delle materie prime.

Guardando agli andamenti dei singoli paesi, il ruolo degli Stati Uniti come motore della ripresa appare meno evidente, essendo state ridimensionate le stime di crescita per il 2016 (+2,6 per cento contro il precedente 2,8 per cento), principalmente per effetto dei segnali di avvio di una nuova fase di politica monetaria restrittiva da parte della Fed.

Risultano confermate invece, le stime per l'area dell'euro (+1,7 per cento). In particolare la Spagna dovrebbe conseguire nel 2016 un tasso di crescita decisamente elevato (+2,7 per cento), seguita dalla Germania (+1,7 per cento) e, su livelli più contenuti, dalla Francia (1,3 per cento). Si conferma sostenuta anche la crescita del Regno Unito (2,2 per cento). In Europa le prospettive a medio termine restano tuttavia frenate, come risultato di un basso livello di investimenti, delle sfavorevoli tendenze demografiche e di una debole crescita della produttività. Tra gli altri paesi avanzati, la ripresa dovrebbe proseguire anche in Giappone, per quanto ad un tasso moderato (+1 per cento).

Con riguardo all'Italia, il FMI conferma per il 2016 un incremento dell'1,3 per cento, superiore alle attese, in considerazione della ripresa dei consumi e di segnali positivi anche sul mercato del lavoro.

Nei paesi emergenti, pur in un contesto di un generale peggioramento delle prospettive di crescita, le proiezioni appaiono alquanto differenziate, in particolare se si compara l'andamento dei paesi asiatici (+6,3 per cento), dell'America latina (-0,3 per cento, stima notevolmente rivista al ribasso) e dei paesi della CSI (0 per cento).

⁵ Gennaio 2016

Considerando le singole economie, il PIL indiano dovrebbe salire al 7,5 per cento, mentre in Cina la crescita si attesterebbe al 6,3 per cento, come risultato del progressivo rallentamento in atto. Brasile e Russia si confermano le economie emergenti in maggiore difficoltà, con una contrazione del PIL stimata più consistente di quanto previsto in precedenza, soprattutto per il Brasile (quest'ultimo con -3,5 per cento, mentre la Russia si attesterebbe al -1 per cento).

Riguardo agli scambi di merci e di servizi, il FMI prevede per il 2016 una crescita del 3,4 per cento (in volume), più elevata di quella dell'anno passato, pari al 2,6 per cento; tuttavia anche questa stima è stata fortemente ridimensionata rispetto a quanto previsto in ottobre. L'incremento atteso per il commercio mondiale – allineata al tasso di crescita del PIL - appare tuttora di molto inferiore a quella delle fasi espansive precedenti, quando l'incremento degli scambi era circa il doppio del tasso di crescita economica.

Da lato della domanda, va rilevato che le importazioni delle economie emergenti dovrebbero mostrare, nel prossimo anno, una dinamica lievemente inferiore a quella dei paesi avanzati (+3,4 per cento rispetto a +3,7 per cento), come conseguenza del rallentamento dell'economia cinese, nonché della situazione nell'area latino americana e in Russia.

In questo contesto, l'Agenzia ICE si pone come l'ente governativo preposto a sostenere le imprese italiane (soprattutto le PMI) nei processi di internazionalizzazione, che richiedono strategie e attività sempre più complesse per operare sui mercati esteri, in particolare su quelli più dinamici e geograficamente lontani.

I relativi costi rappresentano infatti un vincolo specialmente per le PMI, in quanto l'importanza delle barriere all'entrata sui mercati esteri risulta inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa. Andare oltre i confini nazionali del mercato comporta infatti il superamento di molte barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, regime doganale, standard tecnici e altro), con costi e strumenti che spesso sono fuori portata della singola impresa, ancora di più in caso di investimenti in strutture per essere presenti sui mercati esteri.

Oltre il 90 per cento degli esportatori italiani – in tutto circa 211.000 - è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve intorno al 25 per cento delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, circa 1.900 imprese con più di 250 addetti (l'uno per cento del totale) realizzano il 46% delle esportazioni italiane. Tra queste due classi si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 29 per cento circa.

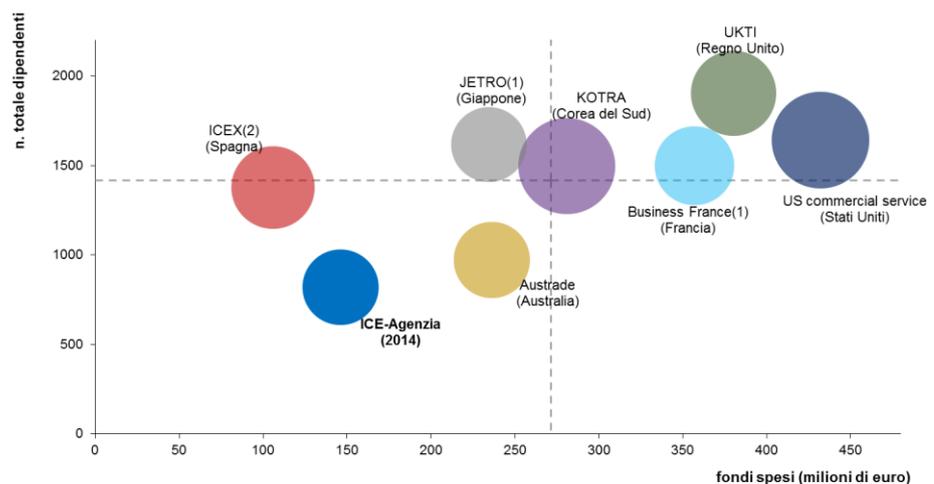
Come noto, la maggior parte dei paesi dispone di organizzazioni per sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese e incrementare la loro partecipazione alle catene globali del valore. Questi enti, comunemente definiti Trade Promotion Organisations (TPO), hanno l'obiettivo di aiutare le imprese a espandersi sui mercati internazionali attraverso l'offerta di diversi tipi di servizi ed è necessario assicurare, per quanto possibile, condizioni di parità (*level-playing field*) rispetto ai paesi concorrenti sui mercati mondiali.

Nel 2016 l'ICE continuerà a svolgere le funzioni tipiche di un organismo di Trade Promotion, rilanciando la propria attività attraverso l'innovazione dei servizi offerti e l'ampliamento del proprio bacino di utenza, in collaborazione con gli altri organismi preposti al sostegno dell'internazionalizzazione. E' previsto un incremento della spesa per attività in modo da coinvolgere un numero maggiore di imprese ed allineare il volume di interventi con quello di organismi omologhi presenti in altri paesi, e in primo luogo di quelli europei (grafico 1).

Ciò presuppone, come ovvio, interventi finalizzati a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'ente ma anche una congrua dotazione di risorse umane e finanziarie. Oltre a coprire i costi delle attività da realizzare per il sostegno promozionale, le risorse devono infatti essere adeguate per finanziare le spese fisse necessarie all'erogazione di tutta la gamma di servizi.

Resta inoltre prioritaria l'adozione di azioni volte a semplificare i processi interni, incluso il completamento del processo di certificazione della qualità, a identificare soluzioni per incrementare la produttività e a delineare una struttura organizzativa sempre più orientata ai destinatari dei servizi offerti.

Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione : fondi spesi nel 2014 per attività e funzionamento. La dimensione rappresenta il numero di uffici della rete estera



Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie di promozione

(1) fondi 2013; nel caso della Francia inclusi fondi per i Volontariat International en Entreprises (Vie)
 (2) inclusi 790 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

Grafico 1

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

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE-Agenzia coinvolge, attraverso un processo di dialogo e ascolto, tutti gli utenti e gli altri soggetti istituzionali (Regioni, Province, Ministeri, Università e altri) e imprenditoriali (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria), fruitori dei servizi. Ciò avviene in primo luogo attraverso la programmazione e la gestione delle attività promozionali e mediante la stipula di accordi e convenzioni.

Nel corso di incontri, istituzionali e non, con i principali stakeholder, sono emersi suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte che

costituiscono un patrimonio di riferimento anche per il miglioramento della performance.

Inoltre, un'indagine di monitoraggio sulla qualità percepita, svolta nel 2015 tramite una società indipendente, ha permesso di ottenere importanti *feed back* da parte dei vari gruppi di utenti dei servizi, erogati dalla rete estera e tramite i portali web.

Il campione di riferimento, molto significativo e rappresentativo di tutti i gruppi di utenti, comprende in maggior parte imprese - che beneficiano direttamente dei servizi erogati dall'Agenzia - ma anche amministrazioni pubbliche ed enti intermediari (consorzi, sistema camerale, associazioni industriali), che agiscono da moltiplicatori dei servizi. L'indagine ha accertato una buona accessibilità ai servizi di sostegno tramite i diversi canali di contatto, un elevato livello di soddisfazione e la conferma di una propensione positiva nei confronti dell'Agenzia. Difatti, la quota dei soggetti che si rivolgerebbe nuovamente a ICE per servizi analoghi è vicina all'80 per cento: un utente su due intende contattare nuovamente l'ICE tramite la rete estera e un utente su tre prevede di accedere ai siti web.

Ne deriva un'ampia percentuale di *partners*, ovvero di soggetti soddisfatti del servizio ricevuto e fedeli, che riguarda 7 utenti su 10 in tutti i campioni considerati (grafici 4 e 5).

Di conseguenza, e in generale, le principali linee di azione per la pianificazione triennale 2016-2018 sono:

- migliorare l'offerta dei servizi, assicurando alle aziende fruitrici una informazione e una assistenza altamente specialistica, mirata e settoriale;
- favorire quindi, in sinergia con altri soggetti istituzionali o privati, l'internazionalizzazione delle imprese italiane, favorendone il passaggio da una presenza occasionale ad una stabile;
- facilitare una maggiore partecipazione delle imprese italiane alle "catene di valore" globali;
- sostenere in maggior misura le imprese innovative, più produttive e potenzialmente più competitive anche sui mercati esteri;
- favorire l'internazionalizzazione delle imprese localizzate nelle quattro regioni dell' "obiettivo convergenza" (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), grazie alla realizzazione del Piano Export Sud, in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali;
- rilanciare l'attività dell'ICE-Agenzia, attraverso un approccio più proattivo, assicurando la massima semplificazione e trasparenza gestionale;
- continuare a rivolgere un'attenzione particolare agli utenti dei servizi erogati dall'Agenzia, e rilevare il loro grado di soddisfazione per i servizi ottenuti.

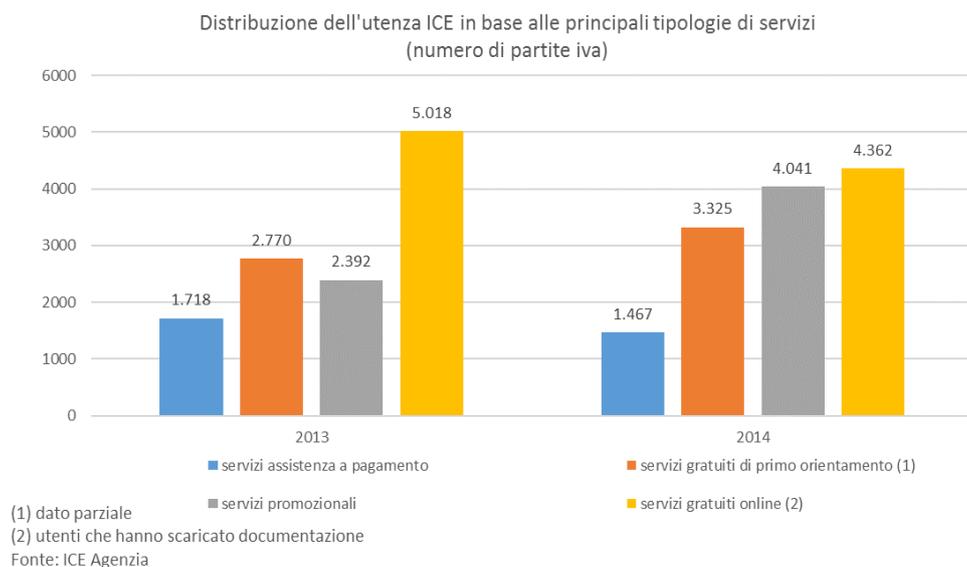


Grafico 2

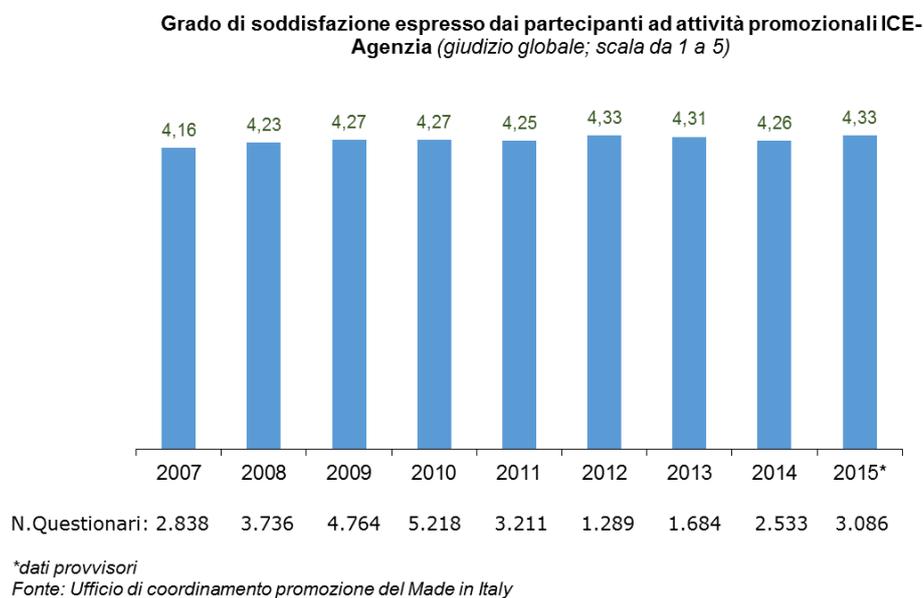
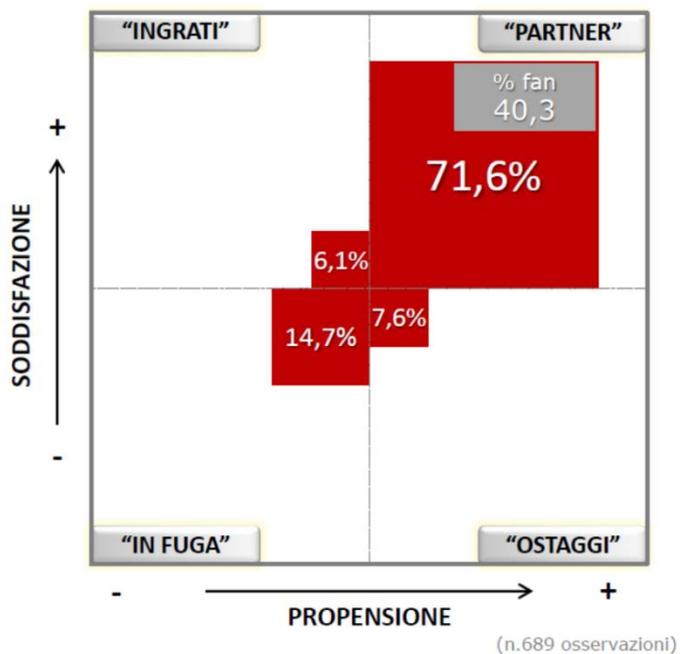


Grafico 3

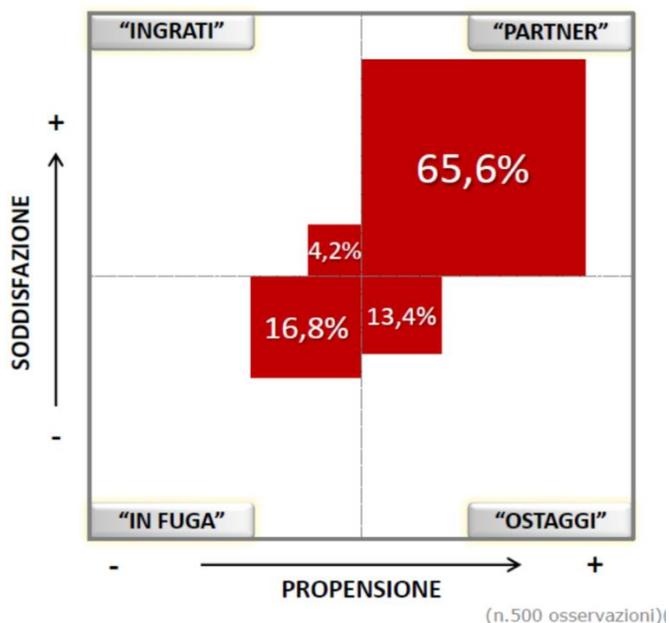
Servizi di assistenza a pagamento: grado di soddisfazione e fidelizzazione dell'utenza



Fonte: ICE, indagine di Pragma (2015)

Grafico 4

Servizi gratuiti erogati online: grado di soddisfazione e fidelizzazione dell'utenza



Fonte: ICE, indagine di Pragma (2015)

Grafico 5

Analisi del contesto interno

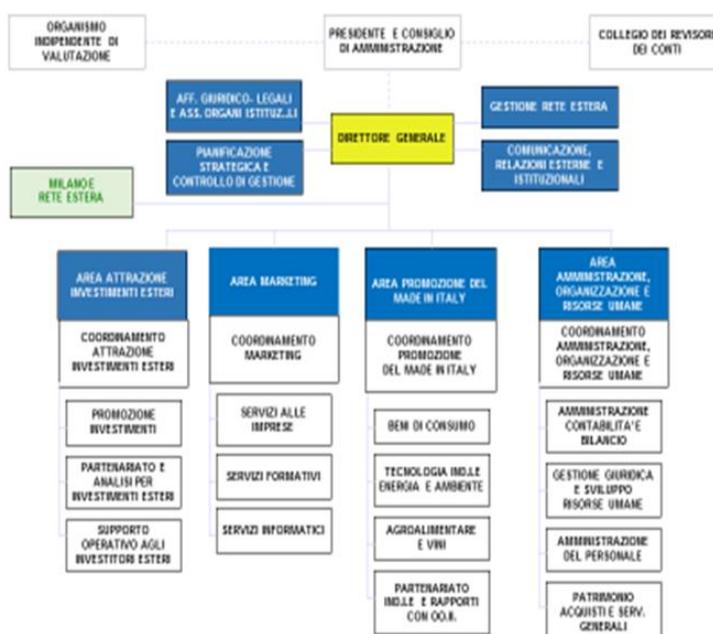
Nel 2015 il Ministero dello Sviluppo Economico ha chiesto all’Agenzia di avviare un processo di efficientamento, inclusa una parziale modifica della struttura organizzativa della sede centrale e di potenziare la rete estera, per rendere l’ente sempre più in grado di corrispondere alla crescente domanda di sostegno delle imprese.

Nel medio termine l’ICE dovrà puntare all’aumento dell’efficienza qualitativa dei servizi prodotti ed erogati all’utenza ed al miglioramento dei processi, con ricadute positive sia sulla qualità dei servizi offerti che sulle condizioni di lavoro del personale.

Il nuovo assetto organizzativo è articolato in:

- 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;
- ufficio di Milano (dirigenziale);
- rete estera: 80 unità operative, suddivise in 65 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 15 punti di corrispondenza.

Struttura organizzativa della Sede di Roma



La struttura organizzativa della sede è stata modificata in conseguenza al ruolo centrale, attribuito all'Agenzia, per favorire gli investimenti esteri in Italia. Inoltre è stato conferito un peso maggiore alla funzione della pianificazione strategica e del controllo di gestione, compreso il monitoraggio degli uffici esteri, in quanto unità di *business intelligence* al servizio delle imprese. Assumono un'importanza centrale anche le attività di marketing, grazie anche al previsto potenziamento degli strumenti informatici.

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

Per razionalizzare i costi, quando possibile le unità estere sono collocate, anche logisticamente, all'interno delle rappresentanze diplomatiche e consolari. La riorganizzazione è stata attuata anche a seguito di verifiche effettuate in occasione delle missioni imprenditoriali a guida governativa, in modo da adeguare la rete estera alle esigenze delle imprese, tenendo conto allo stesso tempo delle modalità di coordinamento con altri enti di supporto, presenti nei medesimi paesi.

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

Come riportato nel Bilancio di Previsione 2016, elaborato a novembre 2015 in base a quanto inizialmente stabilito nel Disegno di Legge di stabilità, lo stanziamento pubblico destinato all'ICE per le spese di funzionamento e per quelle di "natura obbligatoria" ammonta a 74,396 milioni di euro (ripartiti in 13,843 milioni di euro per i costi di funzionamento - cap. 2530 e in 60,553 milioni di euro per i costi di natura obbligatoria - cap. 2532).

Peraltro 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 liquidazione⁶.

Stanziamenti del Bilancio di previsione 2016 (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE Cap. 2530 e 2532	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
2016	13.843.475	60.553.093	74.396.568	17.782.671
2017	13.843.475	60.553.093	74.396.568	17.782.671
2018	13.843.475	60.553.093	74.396.568	17.782.671

Fonte: Bilancio di previsione 2016 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 24 novembre 2015

⁶ In applicazione dell'art. 12, comma 18 bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135

In aggiunta agli stanziamenti previsti per il funzionamento della struttura, nel Disegno di Legge 17,783 milioni di euro risultavano assegnati al "Fondo per la promozione all'estero" (cap. 2535).

Va rilevato che questo stanziamento non è indicativo della effettiva disponibilità di fondi per l'attività di promozione dell'Agenzia. Difatti, grazie ai residui provenienti da annualità precedenti (comprensivi di quelli del Piano straordinario 2015 disposto dalla Legge di Stabilità 2015, e del cofinanziamento privato per la realizzazione delle attività, stimato in 11,5 milioni), il Bilancio di Previsione 2016 stima che i fondi per il Programma promozionale ordinario siano pari a 66,5 milioni di euro.

A questi vanno poi sommati i fondi stanziati per altri programmi promozionali, che ammontano complessivamente a 63,275 milioni di euro, includendo:

- le iniziative comprese nel Piano Export Sud (14,5 milioni di euro, di cui 14,1 di contributo pubblico);
- i progetti di promozione straordinaria del Made in Italy (12,180 milioni euro);
- i progetti adottati con la convenzione tra ICE e MISE nell'ambito del Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy (34,716 milioni di euro);
- le attività privatistiche commissionate dal MISE (462 mila euro);
- la realizzazione dei progetti formativi per i giovani provenienti da Paesi extraeuropei per l'avvio di attività imprenditoriali nei Paesi d'origine (1 milione di euro);
- altre attività privatistiche (417 mila euro).

Tuttavia, a seguito dell'approvazione della Legge di stabilità 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015) sono state apportate sostanziali modifiche agli stanziamenti indicati nel Disegno di Legge, su cui si basava il Bilancio di Previsione 2016, che sarà pertanto oggetto di un successivo provvedimento di variazione.

Infatti il contributo promozionale (capitolo 2535) è stato incrementato di 51 milioni di euro, mentre i fondi destinati al funzionamento sono stati ulteriormente ridotti⁷: il capitolo 2530 risulta diminuito di 276.870 euro, mentre il capitolo 2532 è sceso di 118.323 euro.

Ulteriori tagli dei fondi di funzionamento sono previsti per il biennio 2017-2018, come evidenziato nella tabella:

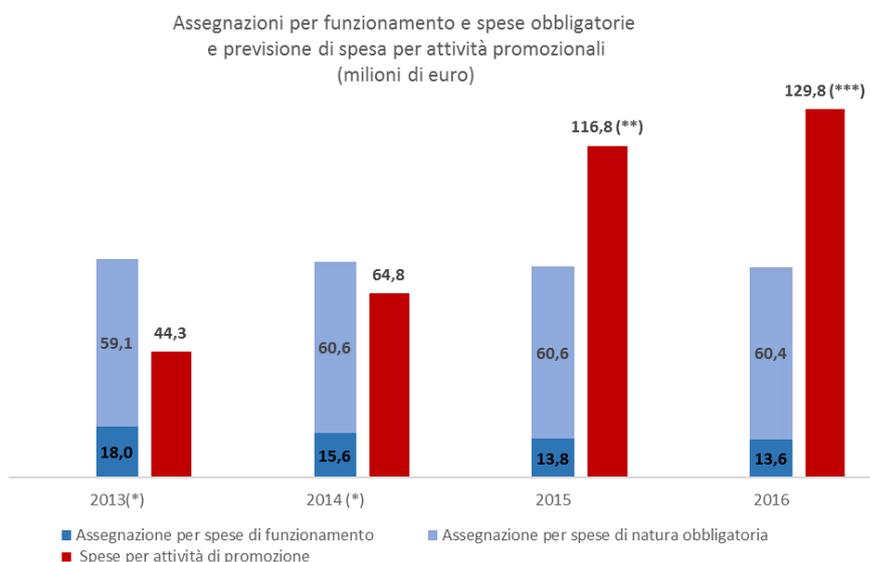
⁷ Decreto n. 482300 del 28 dicembre 2015 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2016 e per il triennio 2016 - 2018, pubblicato sul supplemento ordinario n. 72 della Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - serie generale n. 303 del 31-12-2015

Stanziamenti 2016 definitivamente assegnati all'ICE - Agenzia (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE Cap. 2530 e 2532	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
2016	13.566.605	60.434.770	74.001.375	68.782.671
2017	13.566.605	60.320.415	73.887.020	17.782.671
2018	13.350.765	60.078.989	73.429.754	17.499.755

Fonte: Decreto 482300 del 28 dicembre 2015 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2016 e per il triennio 2016 - 2018, pubblicato sul supplemento ordinario n. 72 della Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – serie generale n.303 del 31-12-2015

Persiste dunque una evidente criticità determinata dalla ulteriore diminuzione dei fondi da destinare alla gestione della struttura, a fronte del progressivo incremento dei fondi stanziati per l'attività promozionale (grafico 6). Difatti, già prima dell'integrazione di 51 milioni di euro, apportata dalla Legge di stabilità 2016 ai fondi del piano ordinario, il volume di attività promozionale era stimato pari a 129,775 milioni di euro.



(*) consuntivo

(**) 1° provvedimento di variazione del Bilancio di previsione 2015 - Delibera CdA n. 283 del 30/07/2015

(***) Bilancio di previsione 2016 - Delibera CdA n. 307 del 24/11/2015

Grafico 6

Come noto, **le spese per il funzionamento dell'ente sono strumentali all'erogazione dei diversi tipi di servizi**. L'analisi di contabilità industriale, effettuata nel 2015 (su dati 2014), mostra infatti come questi fondi siano direttamente riconducibili, per il 75%, alla produzione dei servizi finali. In particolare, tutte le attività correlate alla organizzazione e realizzazione dei servizi promozionali incidono almeno per il 50% sui costi generali di struttura, i servizi di assistenza per le imprese italiane pesano per il 15%, un ulteriore 10% riguarda altri tipi di servizi all'utenza, mentre solo il 25% è assorbito dai cosiddetti "servizi intermedi", riferibili ad attività generali (relative all'intera struttura, inclusi i servizi informatici). Peraltro, la quota maggiore del costo sostenuto per erogare i servizi finali viene sostenuta dalla rete degli uffici esteri (69,6%), mentre la sede centrale e l'ufficio di Milano pesano per il 30,4%.

Stato di "salute finanziaria"

La situazione finanziaria relativa all'anno 2016 dovrebbe mantenersi stabile per effetto della regolare erogazione, nel corso dell'esercizio, degli stanziamenti da parte del Ministero vigilante; tale stabilità persiste anche per il biennio successivo.

Di seguito si riporta il prospetto del Bilancio finanziario pluriennale 2016 - 2018, allegato al Bilancio di Previsione 2016 (valori in euro).

Preventivo Finanziario (in euro)	2016	2017	2018
Saldo iniziale di cassa	25.000.000	30.718.671	27.901.342
ENTRATE			
Entrate proprie	4.980.000	5.020.000	5.020.000
Altre entrate	39.059.369	19.771.983	13.052.167
Entrate da trasferimenti	170.679.239	162.179.239	137.179.239
Incassi da alienazioni e realizzi	600.000	0	0
Totale entrate finanziarie	215.318.608	186.971.222	155.251.406
USCITE			
Spese di natura obbligatoria - personale	65.601.691	63.084.383	60.901.567
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	121.894.918	106.341.255	80.757.255
Altre spese correnti	17.770.328	16.162.913	11.409.913
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.635.000	1.600.000	1.600.000
Acquisizione di beni durevoli	2.698.000	2.600.000	2.600.000
Totale uscite finanziarie	209.599.937	189.788.551	157.268.735
Saldo finale di cassa	30.718.671	27.901.342	25.884.013

Alla luce delle variazioni agli stanziamenti definitivamente assegnati all'ICE - Agenzia, anche la previsione della situazione finanziaria sarà aggiornata in sede di assestamento al Bilancio di Previsione 2016.

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.

Nel corso del 2015 sono avvenute 5 cessazioni dal lavoro e nessuna assunzione, per cui il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è sceso da 437 a 432 dipendenti, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 persone⁸.

ICE-Agenzia: personale di ruolo in servizio al 15 febbraio 2016

Totale: 432 dipendenti (Dotazione Organica: 450)		
Sede di Roma: 336⁹	Ufficio di Milano: 11	Rete estera: 85

L'organico si compone di 36 dirigenti (di cui 1 a tempo determinato), 329 funzionari di Area III, 63 impiegati di Area II e 3 di Area I. Tra questi vi sono 5 unità (ex professionisti ICE) in comando presso altra amministrazione.

Dei 347 dipendenti, operanti nella sede centrale e a Milano, 22 sono in regime di part-time, 8 in telelavoro, 1 in distacco, 7 in comando, 1 fuori ruolo, 2 in aspettativa per incarico funzione pubblica, 11 in aspettativa per ricongiungimento coniuge.

L'Agenzia procederà nel corso del triennio a nuove assunzioni, la cui quantificazione è in via di definizione, e all'assegnazione delle progressioni di carriera. Queste sono individuate all'interno delle aree funzionali al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale, il cui patrimonio di conoscenze sarà oggetto costante di valorizzazione e di crescita tramite l'attività di formazione.

L'Agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, all'assunzione a tempo determinato (su progetti promozionali o istituzionali) di personale collocato in posizione utile nella graduatoria del concorso a 107 posti nell'area C, posizione economica C1, dell'ex ICE Istituto Commercio Estero.

⁸A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere 415 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 86 su fondi promozionali (rilevazione secondo il criterio *Full Time Equivalent*, ovvero tenendo conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time).

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE-Agenzia - 1/1/2016

Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	49,89
Età media dei dirigenti (anni)	55,16
% dipendenti in possesso di laurea	68,89%
% dirigenti in possesso di laurea	100%

Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27,78%
% di donne rispetto al totale del personale	55,60%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	49,08
Età media del personale femminile dirigente (anni)	56,9
% di donne laureate rispetto al personale femminile	64,73%

Le risorse tecnologiche

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

Infrastrutture informatiche

Innovazione nelle dotazioni strumentali

L'Agenzia ICE utilizza già da diversi anni la piattaforma Citrix, accessibile sia da terminale che da pc. Nel corso del 2016 si prevede il completamento dell'aggiornamento dell'infrastruttura, al fine di migliorarne le prestazioni e garantirne pertanto la retro-compatibilità degli applicativi in uso con le nuove infrastrutture (HW, SW, OS).

Inoltre, con il terzo lotto di nuovi *personal computer*, proseguirà la sostituzione di quelli obsoleti ancora in dotazione.

Videoconferenza

Nel 2016 sarà completato il nuovo sistema di videoconferenze da utilizzare per le riunioni di lavoro con gli uffici della rete estera e con le associazioni di categoria, consentendo notevoli risparmi rispetto agli spostamenti fisici.

Consolidamento CED

In continuità con i progetti di consolidamento degli anni passati si proseguirà con l'aggiornamento del network del CED, l'adeguamento delle risorse di elaborazione centralizzate (BLADE) e la razionalizzazione dei sistemi.

Nel corso del 2016 per l'area CED si prevede di avviare e, possibilmente, completare, il trasferimento presso un CED esterno già conforme alla normativa vigente, anche allo scopo di garantire la continuità operativa a costi contenuti.

SPC e S-RIPA

Fino al 2014 la connettività è stata garantita dall'adesione alle gare quadro SPC (Servizio Pubblico di Connettività) per la sede di Roma e l'ufficio di Milano e da una connessione VPN over IP per gli uffici esteri. Nel corso del 2016 è previsto, per tutti gli uffici della rete estera, il completamento del passaggio ai servizi di sicurezza della rete S-RIPA (Rete Internazionale per la Pubblica Amministrazione), avviato nel 2015, che consentirà l'upgrade delle bande trasmissive e l'aumento dell'affidabilità della connessione tra sede centrale e uffici esteri, e con Internet in generale.

Nel 2016 sarà anche completato il passaggio della connettività della sede a 300Mb dagli attuali 100Mb.

Posta Elettronica

L'attuale sistema di posta elettronica su piattaforma Google Apps su web sarà ampliato e migliorato, attraverso l'integrazione con funzioni ora disponibili su piattaforme diverse. Nel 2016 sarà completata l'implementazione del servizio di posta certificata Legalmail-Infocert, che ha sostituito il servizio Postacert, all'interno delle singole caselle Gmail tramite l'applicazione trustApp.

Software gestionali in dotazione all'Agenzia

Promonet

Applicativo client-server utilizzato per gestire le iniziative promozionali.

Cruscotto Direzionale

Il Cruscotto Direzionale, costantemente adeguato alle esigenze dell'Alta Direzione e degli uffici, è un sistema di *business intelligence* che raccoglie e ordina i dati provenienti dai sistemi gestionali e dalle banche dati, consentendo il monitoraggio dei dati relativi alle attività degli uffici.

Sinfoweb

Applicativo web utilizzato dalla rete estera per gestire il protocollo, le pratiche e la fatturazione dei servizi di assistenza. E' costantemente aggiornato per gli adeguamenti normativi della fatturazione elettronica.

Sistema di valutazione delle prestazioni

L'Agenzia è dotata di un sistema di valutazione per obiettivi e comportamenti che consente di attingere ad una libreria di obiettivi e

indicatori. Produce una reportistica sull'andamento delle performance individuali fino al dettaglio della scheda di valutazione del singolo dipendente. Il sistema viene costantemente aggiornato per adeguarlo alle esigenze della direzione.

Banche dati centrali e servizi on-line

Banca Dati Centrale Aziende Italiane

Viene condivisa da tutti gli utenti ICE ed è alimentata dalle aziende italiane che si sono registrate ai sistemi di accoglienza web o che hanno creato vetrine tramite la *Made in Italy Business Directory* o i portali settoriali.

Sito istituzionale

Il sito è in fase di revisione e riammodernamento e dovrà essere pianificata nonché realizzata la seconda fase del progetto di revisione.

Intranet aziendale

La rete Intranet viene costantemente adeguata alle esigenze degli utenti interni.

Portale internazionale www.italtrade.com

Il sito www.italtrade.com e la *Made in Italy Business Directory* sono ormai un punto di riferimento per gli operatori esteri interessati ai prodotti italiani.

Piattaforma E-learning

Istituita nel 2015 per ospitare dei corsi on line destinati agli utenti ICE, sarà adeguata e aggiornata per migliorarne le funzionalità e consentire l'accesso ad altri corsi.

Protocollo Informatico

Il progetto era stato avviato da alcuni anni, ma ha avuto una implementazione limitata a causa delle difficoltà riscontrate nell'adeguare i software disponibili alle esigenze operative dell'Agenzia. Nel 2016 verrà effettuata una ricognizione circa la disponibilità di nuovi programmi in grado di soddisfare le esigenze dell'ente, in modo da recepire le prescrizioni di legge in merito al protocollo elettronico.

Telefonia e Stampa

ICE-Agenzia dispone di una struttura di fonìa IP di proprietà ridondata e professionale. Seguendo la tendenza all'integrazione tra telefonia ed informatica, l'Agenzia si è dotata di una rete per connettere gli uffici mediante un sistema VoIP, che annulla i costi delle chiamate. L'intenzione è di ampliare tale rete in modo da estenderla alle sedi maggiormente interessate dall'attività promozionale.

Pur non essendo un mezzo adeguato ai moderni sistemi di comunicazione, il fax è ancor oggi utilizzato da molte piccole e medie aziende che non dispongono della posta certificata. Un sistema di fax virtuali permette una flessibilità di gestione, in modo da assistere le aziende nella migrazione ai nuovi sistemi di posta certificate, sostituendo la vecchia tecnologia fax.

Con riguardo alle attività di stampa l'ICE ha acquistato nel 2015 le macchine precedentemente in locazione, consentendo di mantenere il

servizio ad un costo inferiore e azzerando i tempi di attivazione. Inoltre, la locazione di una macchina professionale ha consentito di effettuare, oltre alle comuni funzioni di stampa e finitura, la realizzazione di piccoli cataloghi, brosure e stampe in formati superiori ad A3. Acquisendo il materiale necessario, l’Agenzia è quindi in grado di produrre autonomamente, in tempi estremamente rapidi e a costi minimi, una serie di lavori professionali necessari per le proprie attività di comunicazione.

Punti di forza e debolezza rispetto alle strategie di intervento dell’Agenzia

L’Agenzia-ICE si propone quindi di migliorare la propria organizzazione e di innovare i servizi offerti alle imprese, con particolare attenzione a quelli con un maggiore valore aggiunto, e di ampliare il proprio bacino di utenza.

Il fattore di maggiore criticità resta la limitata disponibilità di risorse per il funzionamento della struttura, finanziarie e umane: difatti, nonostante la particolare attenzione al contenimento delle spese, perseguita anche attraverso una maggiore integrazione degli uffici esteri nella rete diplomatico-consolare, i fondi necessari al mantenimento della struttura organizzativa continuano ad essere ridotti, benché l’ente sia posizionato al centro del sistema di sostegno italiano e le attività siano in aumento. Rappresenta inoltre un limite obiettivo per l’erogazione dei servizi di supporto (sia promozionali che di assistenza, di informazione e di formazione) il fatto che esista un limite massimo al personale di ruolo (pari a 450)¹⁰, a cui si aggiunge un tetto di 450 unità anche per il personale estero (spesato su fondi istituzionali)¹¹, quando la dotazione delle risorse umane di altre TPO, anche europee, è di gran lunga superiore.

In secondo luogo, il fatto di non disporre di una rete di uffici a livello regionale comporta necessariamente una minore capacità di marketing verso le imprese e gli altri soggetti presenti sul territorio. Vi si sta ovviando – almeno in parte – con l’evento “Roadshow-Italia per le imprese”, organizzato in più tappe allo scopo di diffondere presso le imprese una maggiore conoscenza dei diversi servizi pubblici di supporto. Un ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula dei numerosi accordi con enti ed istituzioni che possono agire da moltiplicatore per l’offerta dei servizi ICE per sostenere i processi di internazionalizzazione.

In generale, gioca a favore dell’ente il fatto che, per la crisi economica, la domanda estera rappresenti per molte imprese l’unica opportunità di crescita: ne consegue una forte richiesta di servizi per vendere sui mercati esteri, soprattutto in quelli più distanti e problematici, anche da parte di micro-imprese.

Tra i propri punti di forza, l’Agenzia ICE può contare su una dotazione di personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con

¹⁰ Legge 214/2011 istitutiva dell’ICE-Agenzia.

¹¹ Art. 6, comma 7, del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell’ICE-Agenzia (9 luglio 2015).

l'ente e con la sua funzione di ente preposto ad una politica pubblica volta a sostenere la crescita.

Va poi rilevata una rinnovata attenzione ad investire risorse nelle tecnologie informatiche, vitali per garantire e incrementare la produttività del lavoro. La dotazione di un sistema di CRM, così come il rinnovamento dei siti web e una maggiore attenzione all'utilizzo dei social network, consentiranno di governare meglio le dinamiche della *customer experience*. Vi concorre anche la crescente attenzione ai temi della performance e della funzione di monitoraggio, e la consolidata rilevazione della customer satisfaction presso i fruitori di servizi, che verrà ulteriormente migliorata.

Infine, la capillarità della rete di uffici esteri consente di offrire alle imprese italiane un supporto operativo su molti mercati mondiali. La relativa flessibilità nel modificare la struttura organizzativa permette all'ente di disinvestire da mercati a bassi ritorni e contemporaneamente di aprire dei presidi in mercati ad elevato potenziale, come avvenuto di recente nel rimodulare la presenza dell'ICE nei paesi dell'Africa subsahariana.

OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia adottata da ICE-Agenzia è volta al consolidamento delle relazioni tra il sistema produttivo italiano e i sistemi produttivi degli altri paesi. Rafforzare la qualità della relazione con le imprese italiane significa essere percepiti come interlocutori affidabili e trasparenti.

Il tratto distintivo della posizione strategica dell'Agenzia risiede nella capacità di basare la qualità dei servizi sulla conoscenza approfondita dello scenario internazionale, così da intercettare le esigenze che sono il vero motore della competitività delle aziende.

Per offrire soluzioni innovative è indispensabile semplificare i processi organizzativi e operativi, nonché le modalità di relazione. Un prezioso contributo verrà fornito anche dall'attuazione di una politica di comunicazione, volta a valorizzare il ruolo e l'immagine dell'Agenzia, a rafforzarne l'identità e a diffondere informazioni sui piani di promozione e sugli altri servizi.

Seguendo la costruzione logica de "l'albero della performance", per il 2016 sono stati quindi individuati due obiettivi strategici per l'Agenzia ICE, di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. A questi obiettivi è associata una serie di indicatori che comprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance¹².

Il primo obiettivo strategico ha un peso del 70% in quanto, da un lato, assorbe la maggior parte delle risorse economiche ed umane dell'Agenzia e, dall'altro, concerne la funzione di servizio che è al centro della missione istituzionale. Il secondo obiettivo strategico pesa per il 30%.

¹² D.Lgs. 150/2010, articolo 8

L'albero della performance

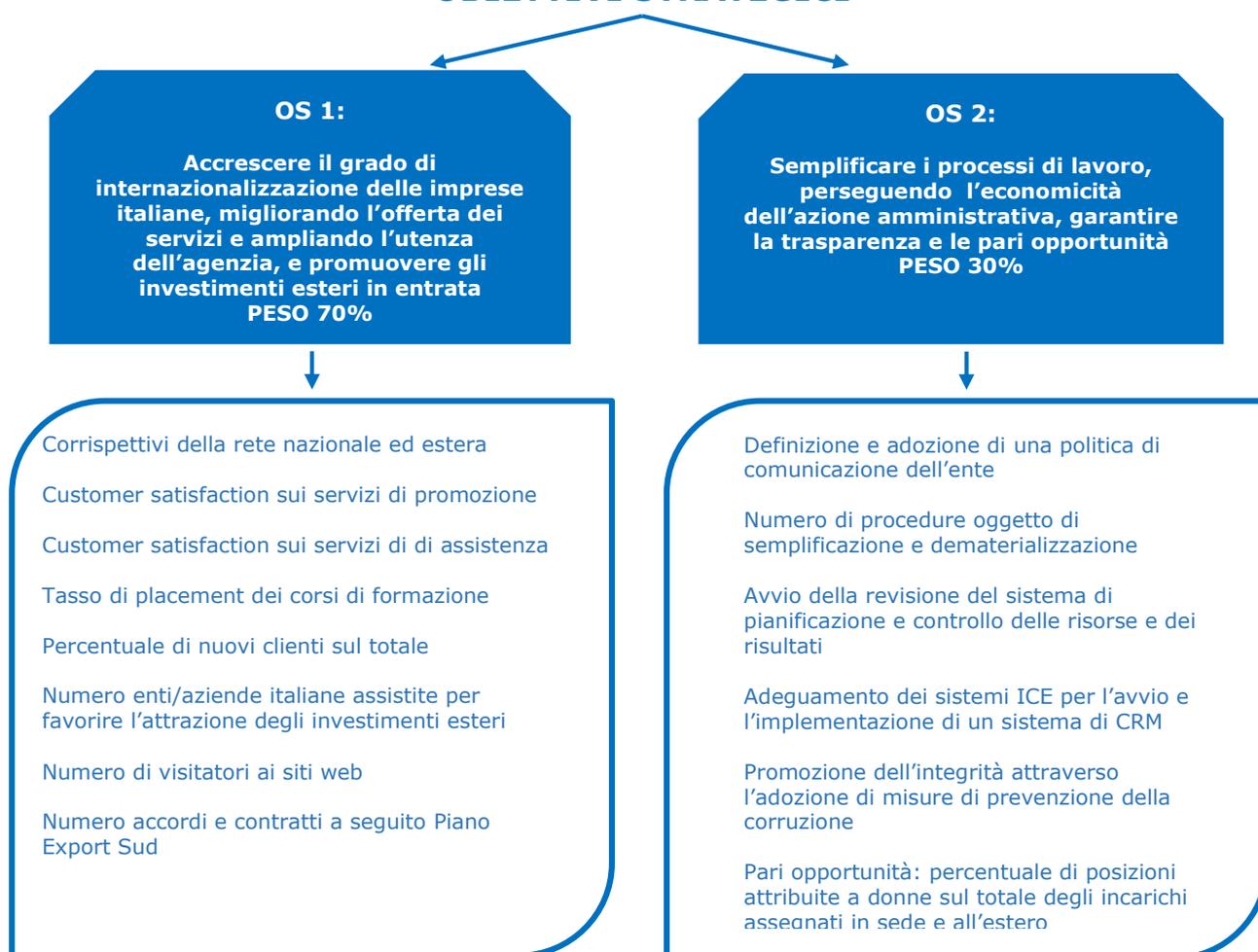
Mandato istituzionale

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

Incrementare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali in stretto raccordo con tutti i soggetti preposti all'internazionalizzazione.
A tal fine l'Agenzia fornisce servizi integrati di promozione, informazione, orientamento, consulenza e formazione, contribuendo anche all'attrazione degli investimenti esteri in Italia.

OBIETTIVI STRATEGICI



Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2016-2018:

Obiettivo Strategico 1

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

Peso 70%

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2016	2017	2018
Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4,3	4,4	4,5
Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4,1	4,2	4,3
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	10%	€ 4.270.000	€ 4.300.000	€ 4.300.000
Numero accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud	5%	100	-	-
Numero enti/aziende italiani assistiti per favorire l'attrazione degli investimenti esteri	15%	80	100	120
Tasso di placement dei corsi di formazione	10%	85%	85%	85%
Percentuale di nuovi clienti sul totale (assistenza e promozione)	5%	40%	45%	47%
Numero di visitatori (1) ai siti web dell'Agenzia	5%	1.100.000	1.150.000	1.200.000

(1) Visitatori diversi

Obiettivo Strategico 2

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

Peso 30%

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2016	2017	2018
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione (azioni previste nel PTPC)	5%	90%	90%	90%
Definizione e adozione di una politica di comunicazione dell'Ente	5%	SI	-	-
Numero di procedure oggetto di semplificazione e dematerializzazione	5%	12	-	-
Avvio della revisione del sistema di pianificazione e controllo delle risorse e dei risultati	5%	SI	-	-
Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema di CRM	5%	SI	-	-
Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati in sede (*) e all'estero	5%	40%	50%	50%

(*)esclusi gli incarichi dirigenziali

Risorse Assegnate

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

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	n°	%	€	%
Obiettivo strategico 1	743,9	80,2%	143.767.871	68%
Obiettivo strategico 2	183,6	19,8%	67.699.778	32%

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

Il processo di definizione dei piani operativi ha visto il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia ICE con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, Studi e Rete Estera, in accordo con la Direzione Generale e il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance dallo stesso presieduto, la supervisione metodologica dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), del Comitato di elevata competenza (CEC) ed il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

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

Ogni piano operativo contiene informazioni relativamente a:

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

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale

Completato il processo di programmazione attraverso la stesura dei piani operativi, si procede con l'assegnazione di obiettivi individuali ai dirigenti e ai dipendenti, sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", adottato dal Cda con la delibera n. 140/13 del 28.11.13. Gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti, obiettivi e comportamenti professionali. La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è strettamente collegata al sistema degli obiettivi individuati nel Piano della performance.

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

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

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

La predisposizione del Piano ha richiesto circa due mesi. Il processo, coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica, è stato avviato il 24 novembre 2015 con la convocazione di un apposito Gruppo di Lavoro che ha elaborato la proposta alla Direzione Generale di definizione degli obiettivi strategici e, a seguito della loro approvazione da parte del CdA, la loro declinazione in piani operativi, in condivisione con i dirigenti degli uffici operativi. Il processo ha visto il diretto coinvolgimento del Presidente e del Direttore Generale per la definizione degli obiettivi strategici, funzionali alle esigenze degli stakeholders, con il supporto dell'OIV, dalla Struttura Tecnica Permanente e del CEC a garanzia della correttezza metodologica e della sua rispondenza alle disposizioni normative e delle delibere dell'ANAC.

Per gli uffici della sede centrale e di Milano sono stati individuati due obiettivi comuni, il primo, in una ottica di miglioramento continuo e di attenzione alla qualità dei servizi erogati, che nel 2015 ha portato l'Agenzia alla certificazione di qualità, promuove l'applicazione del Sistema di Gestione Qualità; il secondo declina nei piani operativi le azioni proposte nel Piano triennale della Trasparenza e Integrità.

Inoltre, in un ottica di semplificazione e trasparenza, per gli uffici del Coordinamento Made in Italy è proseguita l'opera di uniformare quanto più possibile gli obiettivi, gli indicatori, i target e i pesi (es. customer satisfaction target a 4,3 e peso 20%).

Con riguardo ai piani operativi della rete estera, sono stati confermati gli obiettivi del 2015 con un'ulteriore semplificazione legata all'attribuzione di un obiettivo unico riferito alla customer satisfaction complessivamente considerata, relativa sia ai servizi di assistenza che a quelli di promozione.

L'attribuzione dei target agli uffici della rete estera ha tenuto conto dei risultati conseguiti nel 2015, del posizionamento dei singoli uffici nell'ambito di quattro *cluster* geoeconomici e delle previsioni macroeconomiche del Fondo Monetario Internazionale. Inoltre, per valutare in maniera più accurata il posizionamento degli uffici, basato sui dati pro-capite, e anche per disporre di una rilevazione più accurata delle risorse umane effettive, per tutto il personale non di ruolo, operante nel 2015 presso gli uffici esteri, è stata calcolata la presenza effettiva in base al criterio del Full Time Equivalent.

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

di indicatori specifici, peso e target, è stato quindi sottoposto all'approvazione degli Organi deliberanti.

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

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

Il collegamento tra i due processi deriva dal fatto che al Bilancio di Previsione 2016 è stato allegato il "Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio" (di cui all'art. 19 decreto legislativo n.91 del 31 maggio 2011), redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012), da integrare con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009).

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

- ampliare e sistematizzare il coinvolgimento degli stakeholder, finalizzato soprattutto alla individuazione di indicatori di risultato (outcome) e di impatto (impact) che rilevino sia i risultati dell'azione dell'Agenzia, sia i benefici concreti ottenuti dai propri utenti;
- ampliare e sistematizzare il monitoraggio infrannuale di indicatori e target, fornendo adeguata reportistica, anche al fine di attivare tempestivamente in corso d'anno eventuali interventi correttivi;
- semplificare il processo interno di definizione degli obiettivi attraverso la revisione e la certificazione, anche in qualità, della procedura operativa.

ALLEGATO TECNICO

PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2016-2018

Direzione Generale

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SA00

Fondi Istituzionali 2016	€ 10.000 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 18.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	2
Area I	0
Totale	9

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C. realizzate nei modi e tempi previsti	8%	SI
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Collaborazione operativa ed elaborazione di documenti strategici a supporto della Cabina di Regia, organismi territoriali e stakeholder	25%	SI
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Elaborazione e sistematizzazione di progetti/documenti in collaborazione con le unità operative dell'Agenzia	20%	SI
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Gestione dell'agenda del DG e predisposizione di documentazione connessa ai suoi impegni	20%	SI
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Predisposizione di report sui dati di controllo strategico	20%	10

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

Responsabile	Elisabetta Talone
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2016	€ 501.100 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	4
Area I	0
Totale	19

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Definizione ed implementazione del Progetto "Dematerializzazione dei processi di delibera del Consiglio di Amministrazione"	25%	SI
OS002	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	Percentuale di verifiche sui passaggi di consegne degli uffici della rete estera, effettuate entro 15 giorni lavorativi dalla ricezione dei documenti	20%	95%
OS002	Garantire l'efficienza nell'attività di Consulenza Legale ai vertici e alla struttura	Tempo medio intercorso tra la richiesta di consulenza ed il riscontro (n. giorni lavorativi)	25%	7gg
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Informatizzazione delle "Procedure concorsuali (fallimenti, concordati, liquidazioni coatte amministrative, ecc.)"	15%	SI

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

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2016	€ 361.850 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 750.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	1
Area I	0
Totale	14

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7,0%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8,0%	90%
OS001	Rilevazione della customer satisfaction sui servizi di assistenza	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction da parte degli utenti (interni ed esterni; scala da 1 a 5)	20%	4,2
OS001	Migliorare la qualità delle informazioni sui temi relativi all'internazionalizzazione	Numero di ricerche, studi e analisi realizzati e diffusi nell'anno	25%	4
OS002	Migliorare la gestione delle informazioni per il controllo strategico	Produzione di reportistica trimestrale per il controllo di gestione dell'Alta Direzione e per il monitoraggio strategico	20%	4
OS002	Miglioramento del processo di pianificazione e del controllo di gestione	Avvio delle attività propedeutiche alla realizzazione del nuovo sistema di pianificazione e controllo	10%	SI
OS002	Implementazione del SGQ	Gestione del processo mirato alla certificazione della qualità (1)	10%	SI

(1) Audit interni per la certificazione; assistenza alla struttura in occasione della certificazione; relazione sullo stato del Sistema di Gestione Qualità per il riesame della Direzione (DG e dirigenti); incontri con referenti qualità per la gestione della documentazione e l'applicazione dell'SGQ

Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	SM00

Fondi Istituzionali 2016	€2.360 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	1
Area I	0
Totale	8

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Sviluppare il monitoraggio sulla attività operativa della rete estera e garantire la relativa informazione all'Alta Direzione	Schede ufficio ad aggiornamento trimestrale con informazioni relative al personale, ai costi e all'attività	40%	4
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Redazione di: linee guida per la gestione del personale locale; linee guida per la gestione degli spazi ufficio	45%	2

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

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2016	€ 252.500 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 610.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	1
Area I	0
Totale	11

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Percentuale di comunicati ripresi da almeno 3 Agenzie di stampa o quotidiani, sul totale dei comunicati	20%	80%
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi agli stakeholder	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa ai partecipanti agli eventi organizzati (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Definizione e adozione di una politica di comunicazione dell'ente	20%	SI
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Numero Newsletter istituzionali ICE	25%	12

Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2016	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 7.500.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	17
Area II	3
Area I	0
Totale	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	7,0%	350
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	8%	4,3
OS002	Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	35%	100%
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base trimestrale; percentuale di iniziative oggetto di analisi	35%	100%

Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2016	€ 700 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 35.000.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	24
Area II	2
Area I	0
Totale	27

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	5%	90%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer (1)	15%	100%
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 (2)	15%	1500
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	2500

(1) Le iniziative soggette a customer sono quelle per le quali esiste un modello di questionario standard, ai fini della rilevazione centralizzata

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

Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	SF20

Fondi Istituzionali 2016	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 44.600.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	23
Area II	2
Area I	0
Totale	26

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	3000
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer (1)	10%	100%
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	20%	90%
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori (2)	15%	2500

(1) Le iniziative soggette a customer sono quelle per le quali esiste un modello di questionario standard, ai fini della rilevazione centralizzata

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

Ufficio Agroalimentari e Vini

Responsabile	Ines Aronadio
Centro di Costo	SF30

Fondi Istituzionali 2016	€ 2.500 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 31.400.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	2
Area I	1
Totale	19

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consultivo	10%	90%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer (1)	15%	100%
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 (2)	15%	900
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	900

(1) Le iniziative soggette a customer sono quelle per le quali esiste un modello di questionario standard, ai fini della rilevazione centralizzata

(2) 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	Giulio Mulas
Centro di Costo	SF50

Fondi Istituzionali 2016	€ 600 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 2.030.120 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	1000
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Incrementare il numero di dati sulla customer satisfaction gestiti centralmente, in modo da agevolare le elaborazioni sulla qualità dei servizi resi	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer (1)	25%	100%
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	5%	90%
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII e dell'UE	Percentuale di partecipanti qualificati (2) sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	15%	40%

(1) Le iniziative soggette a customer sono quelle per le quali esiste un modello di questionario standard, ai fini della rilevazione centralizzata

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

Ufficio di Coordinamento Marketing

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	SG00

Fondi Istituzionali 2016	€ 3.500 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 560.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	2
Area I	0
Totale	8

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Coordinamento attività degli uffici operativi di riferimento	Numero degli incontri per un maggiore coordinamento	20%	120
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi	15%	8
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Attuare la rilevazione sistematica della customer satisfaction per tipologia di servizi (informazione, assistenza)	25%	SI
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema di CRM	25%	SI

Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	SG10

Fondi Istituzionali 2016	€ 1.000 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 1.500.000 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target:

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante sportello telefonico, telematico e visite URP	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	25%	25%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante i Road Show	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction delle imprese partecipanti agli incontri con personale ICE (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Migliorare la fruibilità delle informazioni	Avvio della revisione dei siti istituzionali ICE (edizione italiana, ice.gov.it)	25%	SI
OS001	Sviluppo della politica di marketing dell'ICE Agenzia	Copertura mediatica (numero uscite)	15%	1200

Ufficio Servizi Formativi

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2016	€ 125.000 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 3.600.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	2
Area I	0
Totale	16

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	15%	85%
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione internazionale (scala da 1 a 5)	35%	4,3
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione d'impresa (scala da 1 a 5)	35%	4,3

Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2016	€ 5.395.000 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema CRM	Realizzazione di progetto pilota di CRM	15%	SI
OS002	Attuazione di misure di prevenzione della corruzione	Attivazione Sistema Whistle Blowing	15%	SI
OS002	Implementazione nuovo sistema firma digitale Legalmail-Infocert	Sostituzione firme digitali attuali con le nuove firme digitali Legalmail-Infocert	25%	SI
OS002	Miglioramento della rete di trasmissione dati tra Sede centrale e Rete Estera	Percentuale di uffici presso cui verrà implementata la nuova Rete di Sicurezza S-Ripa	30%	75%

Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Andrea Napoletano
Centro di Costo	SN00

Fondi Istituzionali 2016	€ 15.400 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 2.102.250 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	2
Area II	1
Area I	0
Totale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Predisposizione del Piano annuale degli investimenti esteri in Italia	35%	SI
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero MOU firmati da investitori esteri	10%	3
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Attivazione di una piattaforma CRM specifica per le attività di attrazione investimenti esteri	10%	SI
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Creazione del Portale dedicato all'attrazione degli investimenti esteri in Italia	30%	SI

Ufficio Promozione degli investimenti

Responsabile	Andrea Napoletano a.i.
Centro di Costo	SN10

Fondi Istituzionali 2016	€0 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€0 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di iniziative per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia	20%	20
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti e inseriti nella banca dati	30%	800
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero revisioni/integrazioni annuali dei prodotti editoriali	5%	5
OS001	Miglioramento della qualità delle azioni effettuate per favorire gli investimenti esteri	Giudizio medio sulla qualità delle azioni effettuate, reso dai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	30%	4,3

Ufficio Partenariato e analisi per gli investimenti esteri

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SN20

Fondi Istituzionali 2016	€ 360 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di accordi o convenzioni con regioni, enti locali, associazioni di categoria e altri soggetti	25%	8
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Follow-up richieste/proposte investimento ed alimentazione portafoglio offerta	20%	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Attivazione piattaforma CRM specifica per le attività di attrazione investimenti esteri	20%	SI
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero profili settoriali per progetto investimento sui settori prioritari individuati	20%	5

Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2016	€ 1.850 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di servizi after care alle imprese estere operanti in Italia	45%	12
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero MOU firmati da investitori esteri	10%	3
OS001	Miglioramento della qualità dell'assistenza fornita a potenziali investitori esteri	Giudizio medio sulla qualità dell'assistenza resa ai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	30%	4,3

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Federico Balmas
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2016	€ 560 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	2
Area II	2
Area I	0
Totale	5

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e nei tempi previsti	8%	90%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Individuazione e analisi delle problematiche connesse all'esternalizzazione di servizi di back office a NOI PA	20%	SI
OS002	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione di accordi condivisi e concordati con le OOSS su istituti contrattuali previsti dal contratto nazionale e/o integrativo	30%	2
OS002	Perfezionamento del sistema di valutazione finalizzato anche al miglioramento del benessere organizzativo	Strutturazione ed implementazione di un progetto, volto alla corretta applicazione del sistema di valutazione individuale della performance	25%	SI
OS002	Sviluppo relazioni con il CUG per il miglioramento del benessere organizzativo	Predisposizione del piano triennale di azioni positive	10%	SI

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio



Responsabile	Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2016	€ 4.136.100 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	17
Area II	6
Area I	0
Totale	24

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Supporto informativo/consulenziale alle Reti in materia amministrativo/contabile	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction del supporto informativo/consulenziale agli Uffici ICE (scala da 1 a 5)	27%	4,2
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Riorganizzazione archivio dell'Ufficio sul server	20%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Creazione nuovo sistema di invio fatture via mail, con in prospettiva eliminazione dell'invio per posta (n. procedure oggetto di semplificazione)	25%	1
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio nuovo applicativo di gestione dei cespiti (n. procedure oggetto di semplificazione)	20,0%	1

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

Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Roberto Luongo a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2016	€ 29.120.848 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sul servizio e/o supporto informativo/consulenziale	15%	4,2
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Supporto tecnico all'analisi delle problematiche connesse all'esternizzazione di servizi di back office a NOI PA	25%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Semplificazione procedure di autorizzazione missioni Italia e Estero	30%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Predisposizione modelli PA04 per verifica situazione contributiva di ciascun dipendente	22,0%	SI

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

Ufficio Gestione giuridica e sviluppo Risorse umane

Responsabile	Marina Damaggio
Centro di Costo	SH30

Fondi Istituzionali 2016	€ 361.900 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	7
Area I	1
Totale	18

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale delle risorse umane di Ice Agenzia	n. di corsi formativi personalizzati organizzati, diretti alla valorizzazione delle competenze professionali	25%	8
OS002	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sul servizio e/o sul supporto informativo/consulenziale (scala da 1 a 5)	20%	4,2
OS002	Semplificazione della gestione amministrativa	n. procedure oggetto di semplificazione (1)	30%	4
OS002	Supporto alla più razionale articolazione del lavoro e delle funzioni del personale	Attuazione della procedura di assegnazione delle posizioni organizzative	10%	SI

(1) Gestione diretta del CV elettronico del dipendente in GERIS HR; gestione informatica diretta dei dati anagrafici del dipendente in GERIS HR; gestione informatica della disponibilità al trasferimento del dipendente in GERIS HR; semplificazione dell'attuale procedura informatica di rilevazione delle presen

Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Paola Paolocci
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2016	€ 2.710.400 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	5
Area I	0
Totale	18

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS002	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sul servizio/supporto informativo, di assistenza o di consulenza per le attività rivolte al cliente interno (scala da 1 a 5)	25%	4,2
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Informatizzazione della procedura richieste di cancelleria	25%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Revisione del regolamento albo fornitori e delle procedure di qualificazione (numero procedure)	35%	1

Ufficio di Milano

Responsabile	Marinella Loddo
Centro di Costo	AD10

Fondi Istituzionali 2016	€ 384.500 (stime)
Fondi Promozionali 2016	€ 105.000 (stime)

Risorse Umane

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

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso 2016	Target 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi previsti	8%	90%
OS001	Rilevazione della soddisfazione dei clienti/utenti	Grado di soddisfazione dei clienti-utenti dei servizi di assistenza/promozione erogati dall'ufficio (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Incrementare il numero di aziende assistite gratuitamente e a pagamento	Numero clienti-utenti	30%	900
OS001	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con gli enti territoriali	35%	8

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 15 febbraio 2016)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	TOTALE
Direzione Generale	Roberto Luongo	1	6	2	0	9
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	Elisabetta Talone	1	14	4	0	19
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	Riccardo Landi	1	12	1	0	14
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	Luigi Ferrelli	1	6	1	0	8
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	Filippo Lanciotti	1	9	1	0	11
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	Giovanni Sacchi	5	95	11	1	112
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	17	3	0	21
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Ferdinando Pastore	1	24	2	0	27
Ufficio Beni Di Consumo	Ferdinando Fiore	1	23	2	0	26
Ufficio Agroalimentari e Vini	Ines Aronadio	1	15	2	1	19
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Giulio Mulas	1	16	2	0	19
Ufficio di coordinamento marketing	Antonino Laspina	4	37	17	1	59
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	2	0	8
Ufficio Servizi alle Imprese	Francesco Alfonsi	1	16	3	0	20
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Adele Massi	1	13	2	0	16
Ufficio Servizi Informatici	Roberto Lovato	1	3	10	1	15
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	Andrea Napoletano	3	14	2	0	19
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	2	1	0	4
Ufficio Promozione degli investimenti	Andrea Napoletano a.i.		3	-	0	3
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Lucio Coggiatti	1	6	-	0	7
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Domenica Brosio	1	3	1	0	5
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	Federico Balmas	4	52	22	1	79
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	2	2	0	5
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Carmela Ottaviano	1	17	6	0	24
Ufficio Amministrazione del Personale	Roberto Luongo a.i.		12	2	0	14
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Marina Damaggio	1	9	7	1	18
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolocci Paola	1	12	5	0	18
Ufficio di Milano	Loddo Marinella	1	8	2	0	11
TOTALE uffici		22	253	63	3	341
Professionisti attualmente in comando presso ente EPNE			5			5
Dipendenti fuori ruolo			1			1
TOTALE		22	259	63	3	347

Riepilogo risorse economiche - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse economiche su fondi istituzionali 2016 (dati di previsione)	Risorse economiche su fondi promozionali 2016 (dati di previsione) *
Direzione Generale	€ 10.000	€ 18.000
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	€ 501.100	-
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	€ 361.850	€ 750.000
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	€ 252.500	€ 610.000
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	€ 2.360	-
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	-	€ 7.500.000
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	€ 700	€ 35.000.000
Ufficio Beni Di Consumo	-	€ 44.600.000
Ufficio Agroalimentari e Vini	€ 2.500	€ 31.400.000
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	€ 600	€ 2.030.120
Ufficio di coordinamento marketing	€ 3.500	€ 560.000
Ufficio Servizi alle Imprese	€ 1.000	€ 1.500.000
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	€ 125.000	€ 3.600.000
Ufficio Servizi Informatici	€ 5.395.000	-
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	€ 560	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	€ 4.136.100	-
Ufficio Amministrazione del Personale	€ 29.120.848	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	€ 361.900	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	€ 2.710.400	-
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri **	€ 15.400	€ 2.102.250
Ufficio Promozione degli investimenti	-	-
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	€ 360	-
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	€ 1.850	-
Milano	€ 384.500	€ 105.000
TOTALE	€ 43.388.028	€ 129.775.370

* L'ipotesi di ripartizione per ufficio è stata formulata sulla base dei dati provvisori di spesa per il 2015, ribaltati sul dato complessivo quantificato nel Bilancio di previsione 2016

** La previsione di risorse promozionali relativa all'Ufficio di coordinamento è riferita all'attività di attrazione investimenti nel suo complesso e sarà oggetto di successiva ripartizione tra gli uffici di linea di recente costituzione.

ACCRA*

Responsabile	PAOLO DE VITO
Centro di Costo	4PI1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 251.124 (stime)

Paese	Ghana
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	N.D.

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 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	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	50

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Lagos

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

ADDIS ABEBA

Responsabile	ALESSIA BIANCHI
Centro di Costo	4QD1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 246.972 (stime)

Paese	Etiopia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 7.400
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	200

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

ALGERI

Responsabile	GIUSEPPE AGOSTINACCHIO
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 313.784 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 64.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	221

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

ALMATY*

Responsabile	MICHELE SCUOTTO
Centro di Costo	2EH3
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 471.167 (stime)

Paese	Kazakistan
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 68.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	185

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Tashkent

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

AMMAN*

Responsabile	ALESSIO PONZ DE LEON
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 306.663 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	349

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Ramallah, Erbil

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BAKU

Responsabile	LUIGI D'APREA
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 329.399 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 58.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	145

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BANGKOK

Responsabile	Fabio De Cillis
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 255.749 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,9
Totale	6,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	293

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BEIRUT

Responsabile	MARINA GIANGRANDE
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 369.065 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	302

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BELGRADO*

Responsabile	GIOVANNI MAFODDA
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 389.137 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,6
Totale	11,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	400

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Podgorica

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BERLINO

Responsabile	FABIO CASCIOTTI
Centro di Costo	1AD3
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 995.355 (stime)

Paese	Germania
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	11,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,0
Totale	16,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 61.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	414

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BERNA

Responsabile	SIMONA BERNARDINI
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 394.390 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	120

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BOGOTÀ

Responsabile	PAOLO PONTI
Centro di Costo	7ME1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 205.917 (stime)

Paese	Colombia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 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	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	90

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BRUXELLES

Responsabile	FABRIZIO DI CLEMENTE
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 856.642 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	2
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,5
Totale	12,3

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	20%	€ 40.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	490
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	expression of interest /offerte redatte e presentate alla Commissione Europea	15%	6

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BUCAREST

Responsabile	LUCA GENTILE
Centro di Costo	2EF1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 332.217 (stime)

Paese	Romania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 44.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	500

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BUDAPEST

Responsabile	MARCO BULF
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 287.382 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	320

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

BUENOS AIRES

Responsabile	SERGIO LAVERGHETTA
Centro di Costo	7MA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 392.867 (stime)

Paese	Argentina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 15.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	300

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

CANTON

Responsabile	PAOLO QUATTROCCHI
Centro di Costo	6LE3
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 365.888 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	150

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

CARACAS

Responsabile	PIER ALBERTO CUCINO
Centro di Costo	7MW1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 292.615 (stime)

Paese	Venezuela
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	248

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

CASABLANCA

Responsabile	GIOVANNI BIFULCO
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 491.147 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 33.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	180

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

CHICAGO

Responsabile	MATTEO PICARIELLO
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 858.459 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	8,5
Totale	16,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 51.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	240

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

CITTA' DEL MESSICO

Responsabile	SALVATORE PARANO
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 519.022 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	210

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

DOHA

Responsabile	ANDREA FERRARI
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 294.486 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	146

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

DUBAI

Responsabile	GIANPAOLO BRUNO
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 859.924 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 54.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	240

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

GIACARTA

Responsabile	ALESSANDRO LIBERATORI
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 364.680 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	198

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

HOCHIMIN CITY

Responsabile	BRUNA SANTARELLI
Centro di Costo	5LM1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 366.568 (stime)

Paese	Vietnam
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,8
Totale	6,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	176

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

HONG KONG

Responsabile	PAOLA GUIDA
Centro di Costo	6KB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 949.969 (stime)

Paese	Hong Kong
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 160.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	270

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

HOUSTON

Responsabile	CARLO BOCCHI
Centro di Costo	3CB5
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 369.178 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	N.D.

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	50

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

IL CAIRO

Responsabile	MASSIMILANO SPONZILLI
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 337.147 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 24.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	180

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

ISTANBUL

Responsabile	ANIELLO MUSELLA
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 750.925 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,4
Totale	12,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	550

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

JOHANNESBURG

Responsabile	MARCO PINTUS
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 466.794 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 55.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	268

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

KIEV

Responsabile	ALESSANDRO GERBINO
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 441.843 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 15.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	450

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

KUALA LUMPUR

Responsabile	SAMUELE PORCIA
Centro di Costo	5ID1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 303.432 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	341

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

L'AVANA

Responsabile	(da assegnare)
Centro di Costo	7MG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 247.950 (stime)

Paese	Cuba
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	N.D.

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	50

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

LONDRA

Responsabile	FORTUNATO CELIZULLO
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 793.853 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 47.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	198

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

LOS ANGELES

Responsabile	FLORINDO BLANDOLINO
Centro di Costo	3CB2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 915.321 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	300

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

LUANDA*

Responsabile	IARIA MADDALENA DEL GROSSO
Centro di Costo	4QA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 434.068 (stime)

Paese	Angola
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	112

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Brazzaville

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

LUBIANA

Responsabile	ELISA SCELSA
Centro di Costo	2ES1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 232.196 (stime)

Paese	Slovenia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	150

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

MADRID

Responsabile	MARCO VERNA
Centro di Costo	1AK1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 523.441 (stime)

Paese	Spagna
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	393

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

MAPUTO

Responsabile	MAURIZIO FERRI
Centro di Costo	4QI1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 230.907 (stime)

Paese	Mozambico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	115

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

MIAMI

Responsabile	GIANCARLO ALBANO
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 463.088 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	151

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

MOSCA*

Responsabile	PIERPAOLO CELESTE
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.842.770 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	3
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	23,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	13,1
Totale	40,1

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 80.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	810

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Ekaterinburg, San Pietroburgo, Novosibirsk

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

MUMBAI

Responsabile	MAURO MARIANI
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 513.413 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	457

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

NEW DELHI

Responsabile	FRANCESCO PENSABENE
Centro di Costo	5LG2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 456.063 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	450

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

NEW YORK*

Responsabile	MAURIZIO FORTE
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 2.642.835 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	4
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	21,0
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,7
Totale	28,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 143.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	780

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Atlanta

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

PARIGI

Responsabile	LAURA LA CORTE
Centro di Costo	1AC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.190.516 (stime)

Paese	Francia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	10,3
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,1
Totale	14,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 54.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	370

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

PECHINO*

Responsabile	AMEDEO SCARPA
Centro di Costo	6LE1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.145.104 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	3
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	12,2
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,4
Totale	16,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 50.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	485

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Chengdu

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

RIYADH*

Responsabile	GIUSEPPE LAMACCHIA
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 444.215 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,9
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,3
Totale	7,2

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.500
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	208

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Kuwait City

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SAN PAOLO

Responsabile	ERICA DI GIOVANCARLO
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 730.753 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,2
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,5
Totale	13,7

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	335

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SANTIAGO

Responsabile	GIUSEPPE MANENTI
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 327.726 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	206

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SEOUL

Responsabile	PAOLA BELLUSCI
Centro di Costo	6KA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 458.211 (stime)

Paese	Corea del Sud
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 58.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	238

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SHANGHAI

Responsabile	CLAUDIO PASQUALUCCI
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.006.950 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	8,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,9
Totale	12,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 50.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	319

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SIDNEY

Responsabile	ANTONIETTA BACCANARI
Centro di Costo	6DA2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 532.116 (stime)

Paese	Australia
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	295

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SINGAPORE

Responsabile	LEONARDO RADICATI
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 605.931 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	300

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

SOFIA*

Responsabile	CINZIA BRUNO
Centro di Costo	2EA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 343.080 (stime)

Paese	Bulgaria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	450

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Skopje

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

STOCCOLMA

Responsabile	CORRADO CIPOLLINI
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 526.631 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 62.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	219

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TAIPEI

Responsabile	CHIARA PETRO'
Centro di Costo	6KD1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 314.053 (stime)

Paese	Taiwan
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	250

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TEHERAN

Responsabile	GABRIELE MARTIGNAGO
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 467.764 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	146

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TEL AVIV

Responsabile	MASSIMILANO GUIDO
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 448.218 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	292

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TIRANA*

Responsabile	GABRIELLA LOMBARDI
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 236.366 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,8
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	6,0
Totale	11,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	292

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Pristina

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TOKYO

Responsabile	ARISTIDE MARTELLINI
Centro di Costo	6DB1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.782.302 (stime)

Paese	Giappone
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0
Funzionari Collaboratori	1
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	13,7
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,1
Totale	18,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 160.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	470

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TORONTO*

Responsabile	PASQUALE BOVA
Centro di Costo	3CA2
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 1.163.814 (stime)

Paese	Canada
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1
Funzionari Collaboratori	0
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	10,6
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,2
Totale	12,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 75.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	581

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Montreal

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

TUNISI

Responsabile	ELISA SALAZAR
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 169.723 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	300

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

VARSAVIA

Responsabile	GIUSEPPE FEDERICO
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 475.751 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 41.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	450

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

VIENNA

Responsabile	ANTONIO VENTRESCA
Centro di Costo	2AN1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 542.872 (stime)

Paese	Austria
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 31.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese ⁽³⁾	15%	(*)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici ⁽⁴⁾	10%	300

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

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

(*) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

ZAGABRIA*

Responsabile	MASSIMO SESSA
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2016 ⁽¹⁾	€ 369.998 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

Risorse Umane (2016)

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

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese (3)	15%	(**)
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici (4)	10%	350

⁽¹⁾ Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente

⁽²⁾ Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno

⁽³⁾ Inserimento dati in Sinfoweb

⁽⁴⁾ La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news

* Include Sarajevo

(**) N.24 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali)

Riepilogo Risorse Umane - Rete Estera (al 15 febbraio 2016)

Uffici	Responsabili	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE fondi istituzionali (1)	FTE fondi promo 2015 (1)	Totale
ACCRA*	Paolo De Vito (dal 18/01/2016)		1		1			1,0
ADDIS ABEBA	Alessia Bianchi		1		1	3,0		4,0
ALGERI	Giuseppe Agostinacchio		1		1	6,4		7,4
ALMATY*	Michele Scuotto		1		1	5,2	1,9	8,0
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon		1		1	6,0		7,0
BAKU	Luigi D'Apra		1		1	3,8	1,5	6,3
BANGKOK	Fabio De Cillis		1		1	4,9	0,9	6,7
BEIRUT	Marina Giangrande		1		1	5,0		6,0
BELGRADO*	Giovanni Mafodda		1		1	7,0	3,6	11,6
BERLINO	Fabio Casciotti	1		1	2	11,8	3,0	16,8
BERNA	Simona Bernardini		1		1	3,0		4,0
BOGOTA'	Paolo Ponti		1		1	2,0	0,6	3,6
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	1		2	3	6,8	2,5	12,3
BUCAREST	Luca Gentile		1		1	9,0	1,0	11,0
BUDAPEST	Marco Bulf		1		1	5,4	1,0	7,4
BUENOS AIRES	Sergio La Verghetta		1		1	5,0		6,0
CANTON	Paolo Quattrocchi		1		1	4,0	0,8	5,8
CARACAS	Pier Alberto Cucino		1		1	4,0		5,0
CASABLANCA	Giovanni Bifulco		1		1	5,0	0,7	6,7
CHICAGO	Matteo Picariello		1		1	7,0	8,5	16,5
CITTA' DEL MESSICO	Salvatore Parano		1		1	6,0	0,8	7,8
DOHA	Andrea Ferrari		1		1	3,9		4,9
DUBAI	Gianpaolo Bruno	1			1	6,0	1,7	8,7
GIACARTA	Alessandro Liberatori	1			1	5,6	1,1	7,7
HOCHIMINH CITY	Bruna Santarelli		1		1	4,9	0,8	6,7
HONG KONG	Paola Guida		1		1	8,0	1,6	10,6
HOUSTON	Carlo Bocchi		1		1			1,0
IL CAIRO	Massimiliano Sponzilli	1			1	5,0		6,0
ISTANBUL	Aniello Musella	1		1	2	9,0	1,4	12,4
JOHANNESBURG	Marco Pintus		1		1	7,9		8,9
KIEV	Alessandro Gerbino		1		1	8,0		9,0
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia		1		1	5,8		6,8
L'AVANA	(da assegnare)							
LONDRA	Fortunato Celi Zullo		1		1	5,6	3,3	9,9

(1) Per il personale a contratto locale è stata calcolata la presenza effettiva (FTE) per il 2015

Uffici	Responsabili	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE fondi istituzionali (1)	FTE fondi promo 2015 (1)	Totale
LOS ANGELES	Florindo Blandolino		1	1	2	8,0	0,9	10,9
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso		1		1	2,7		3,7
LUBIANA	Elisa Scelsa		1		1	4,0	0,5	5,5
MADRID	Marco Verna		1		1	6,9	0,8	8,7
MAPUTO	Maurizio Ferri		1		1	2,8	0,8	4,7
MIAMI	Giancarlo Albano		1		1	4,0		5,0
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1		3	4	23,0	13,1	40,1
MUMBAI	Mauro Mariani		1	1	2	7,1	1,0	10,1
NEW DELHI	Francesco Pensabene	1		1	2	7,0	1,5	10,5
NEW YORK*	Maurizio Forte	1		4	5	21,0	2,7	28,7
PARIGI	Laura La Corte	1		1	2	10,3	2,1	14,5
PECHINO*	Amedeo Scarpa	1		3	4	12,2	0,4	16,6
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia		1		1	5,9	0,3	7,2
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarlo	1		1	2	9,2	2,5	13,7
SANTIAGO	Giuseppe Manenti		1		1	5,9	1,0	7,9
SEOUL	Paola Bellusci		1		1	6,9	1,9	9,9
SHANGHAI	Claudio Pasqualucci		1	1	2	8,6	1,9	12,5
SIDNEY	Antonietta Baccanari		1		1	4,9		5,9
SINGAPORE	Leonardo Radicati	1			1	5,0	0,9	6,9
SOFIA*	Cinzia Bruno		1		1	8,0	2,6	11,6
STOCCOLMA	Corrado Cipollini		1		1	6,3	0,3	7,6
TAIPEI	Chiara Petrò		1		1	4,0		5,0
TEHERAN	Gabriele Martignago		1		1	3,9	1,2	6,1
TEL AVIV	Massimiliano Guido		1		1	4,8		5,8
TIRANA*	Gabriella Lombardi		1		1	4,8	6,0	11,9
TOKYO	Aristide Martellini	1		1	2	13,7	3,1	18,8
TORONTO*	Pasquale Bova		1		1	10,6	1,2	12,8
TUNISI	Elisa Salazar		1		1	5,0		6,0
VARSAVIA	Giuseppe Federico		1		1	8,0	0,9	9,9
VIENNA	Antonio Ventresca		1		1	5,0	0,8	6,8
ZAGABRIA*	Massimiliano Sessa		1		1	6,0	1,0	8,0
TOTALE		14	50	21	85	415,4	86,0	586,4

(*) Inclusi i punti di corrispondenza

Risorse Economiche - Rete Estera (1)

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2016 (dati di previsione)
ACCRA*	Paolo de Vito (dal 18/01/2016)	€ 251.124
ADDIS ABEBA	Alessia Bianchi	€ 246.972
ALGERI	Giuseppe Agostinacchio	€ 313.784
ALMATY*	Michele Scuotto	€ 471.167
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon	€ 306.663
BAKU	Luigi D'Aprèa	€ 329.399
BANGKOK	Fabio De Cillis	€ 255.749
BEIRUT	Marina Giangrande	€ 369.065
BELGRADO*	Giovanni Mafodda	€ 389.137
BERLINO	Fabio Casciotti	€ 995.355
BERNA	Simona Bernardini	€ 394.390
BOGOTA'	Paolo Ponti	€ 205.917
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	€ 856.642
BUCAREST	Luca Gentile	€ 332.217
BUDAPEST	Marco Bulf	€ 287.382
BUENOS AIRES	Sergio La Verghetta	€ 392.867
CANTON	Paolo Quattrocchi	€ 365.888
CARACAS	Pier Alberto Cucino	€ 292.615
CASABLANCA	Giovanni Bifulco	€ 491.147
CHICAGO	Matteo Picariello	€ 858.459
CITTA' DEL MESSICO	Salvatore Parano	€ 519.022
DOHA	Andrea Ferrari	€ 294.486
DUBAI	Gianpaolo Bruno	€ 859.924
GIACARTA	Alessandro Liberatori	€ 364.680
HOCHIMINH CITY	Bruna Santarelli	€ 366.568
HONG KONG	Paola Guida	€ 949.969
HOUSTON	Carlo Bocchi	€ 369.178
IL CAIRO	Massimiliano Sponzilli	€ 337.147
ISTANBUL	Aniello Musella	€ 750.925
JOHANNESBURG	Marco Pintus	€ 466.794
KIEV	Alessandro Gerbino	€ 441.843
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia	€ 303.432
L'AVANA	(da assegnare)	€ 247.950
LONDRA	Fortunato Celi Zullo	€ 793.853

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

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2016 (dati di previsione)
LONDRA	Fortunato Celi Zullo	€ 793.853
LOS ANGELES	Florindo Blandolino	€ 915.321
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso	€ 434.068
LUBIANA	Elisa Scelsa	€ 232.196
MADRID	Marco Verna	€ 523.441
MAPUTO	Maurizio Ferri	€ 230.907
MIAMI	Giancarlo Albano	€ 463.088
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	€ 1.842.770
MUMBAI	Mauro Mariani	€ 513.413
NEW DELHI	Francesco Pensabene	€ 456.063
NEW YORK*	Maurizio Forte	€ 2.642.835
PARIGI	Laura La Corte	€ 1.190.516
PECHINO*	Amedeo Scarpa	€ 1.145.104
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia	€ 444.215
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarolo	€ 730.753
SANTIAGO	Giuseppe Manenti	€ 327.726
SEOUL	Paola Bellusci	€ 458.211
SHANGHAI	Claudio Pasqualucci	€ 1.006.950
SIDNEY	Antonietta Baccanari	€ 532.116
SINGAPORE	Leonardo Radicati	€ 605.931
SOFIA*	Cinzia Bruno	€ 343.080
STOCCOLMA	Corrado Cipollini	€ 526.631
TAIPEI	Chiara Petrò	€ 314.053
TEHERAN	Gabriele Martignago	€ 467.764
TEL AVIV	Massimiliano Guido	€ 448.218
TIRANA*	Gabriella Lombardi	€ 236.366
TOKYO	Aristide Martellini	€ 1.782.302
TORONTO*	Pasquale Bova	€ 1.163.814
TUNISI	Elisa Salazar	€ 169.723
VARSAVIA	Giuseppe Federico	€ 475.751
VIENNA	Antonio Ventresca	€ 542.872
ZAGABRIA*	Massimiliano Sessa	€ 369.998
TOTALE uffici		€ 37.007.906
Spese generali (**)		€ 1.182.000
TOTALE		€ 38.189.906

(*) Include i punti di corrispondenza

(**) Ammortamenti, costi per sistemi informatici e per informazioni riservate, riguardanti gli uffici della rete estera