

DELIBERAZIONE N. 160/14

Riunione del 26.02.2014

**OGGETTO: Piano della Performance dell' ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici e piani operativi**

### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO l'art. 14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 Dicembre 2011, n. 214, che ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- VISTO l'articolo 10 comma 1, lett. a) del D.lgs. 150/2009;
- VISTE le delibere della CIVIT, ora ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la Valutazione e Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche), sulla struttura e modalità di redazione del Piano della performance;
- VISTA la Delibera n. 149/14 del 29 gennaio 2014 con la quale il Consiglio di Amministrazione ha approvato il "Piano della performance per il triennio 2014-2016 - Obiettivi strategici" che costituisce la premessa logico funzionale alla redazione dei piani operativi di ciascuna unità organizzativa (Sede, Milano e rete estera);
- VISTO il rapporto del 20 novembre 2013 con il quale l'ANAC valuta in maniera particolarmente positiva il primo Piano della performance 2013-2015 dell'ICE Agenzia;
- VISTI l'appunto e la specifica proposta della Direzione Generale, che costituisce parte integrante della presente deliberazione;

## DELIBERA

- di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici e piani operativi", contenente gli obiettivi strategici e i piani operativi di ciascuna unità organizzativa (sede, Milano e rete estera), che completa il documento "Piano della performance 2014-2016 – Obiettivi strategici" approvato con Delibera n. 149/14 del 29 gennaio 2014.

Ai sensi dell'art. 10, c.2 del D.Lgs 150/2009 il documento verrà trasmesso alla ANAC e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

IL SEGRETARIO

Elisabetta Talone



IL PRESIDENTE

Riccardo Maria Monti



Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali e l'Assistenza agli Organi Istituzionali Segreteria Istituzionale
24 FEB. 2014
Prot. N°.....030.....

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
STUDI E RETE ESTERA**

**APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

doc. n. 2.2.1.....  
del 26.02.2014.....

**OGGETTO: Piano della Performance dell' ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi strategici e piani operativi**

Il presente documento costituisce il completamento logico funzionale del "Piano della performance dell'ICE Agenzia per il triennio 2014-2016 – obiettivi strategici", che codesto Consiglio di Amministrazione ha approvato lo scorso 29 gennaio con Delibera n. 149/14.

Il "Piano", redatto ai sensi dell'art. 10 comma 1, lett. a) del D.Lgs n. 150 del 27 ottobre 2009, nelle forme e modalità richieste da specifiche delibere della CIVIT, ora ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la Valutazione e Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche), fornisce una rappresentazione completa, logica ed integrata degli obiettivi strategici, degli indirizzi e delle azioni, pertinenti e rilevanti per l'adempimento del mandato e della missione dell'Agenzia per il prossimo triennio 2014-2016.

All'interno del "Piano" viene rappresentato "l'Albero della performance" che identifica, anche visivamente, il collegamento tra mandato istituzionale, missione e obiettivi strategici che contribuiscono, all'interno del disegno strategico, al compimento del mandato.

In particolare il documento che si sottopone all'approvazione di codesto Consiglio contiene:

- gli obiettivi strategici, programmati su base triennale, individuati nella citata Delibera n. 149/14;
- i piani operativi di ciascuna unità organizzativa dell'ICE Agenzia (Sede, Milano e rete estera), direttamente derivanti dagli obiettivi strategici, all'interno dei quali sono definiti indicatori, target, pesi e risorse assegnate.

Il documento nasce dalla collaborazione tra i soggetti deputati alla sua stesura, ossia l'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica, Studi e Rete Estera, che opera in funzione di cabina di regia dell'intero processo di

programmazione e misurazione della performance organizzativa, in raccordo con il Direttore Generale e il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, con la supervisione del CEC (Comitato di Elevata Competenza) e dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione), preposti a vigilare sull'obiettività e sull'accuratezza metodologica del processo stesso, e il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

Dopo aver definito gli obiettivi strategici, si è passati alla loro declinazione in obiettivi operativi, con un approccio di tipo partecipativo e nell'ottica di una maggiore semplificazione, anche alla luce dello specifico report con cui l'ANAC nel novembre del 2013 ha valutato in maniera particolarmente positiva il precedente Piano della performance, pur evidenziando alcune aree di migliorabilità di cui si è tenuto conto.

Tutti gli uffici della sede hanno partecipato ad un'attività formativa finalizzata a selezionare un numero limitato ma significativo di obiettivi/indicatori e target, coerenti con le strategie definite precedentemente.

Gli obiettivi/indicatori e target degli uffici della rete estera sono stati individuati, anche a seguito della partecipazione dei loro dirigenti/responsabili a specifiche conference call, sulla base dei target attribuiti nell'anno precedente e delle caratteristiche strutturali del singolo ufficio e del mercato di riferimento.

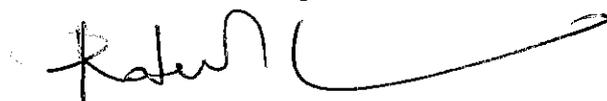
Tutto ciò premesso si chiede a codesto Consiglio di Amministrazione di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi strategici e piani operativi", contenente gli obiettivi strategici e i piani operativi di ciascuna unità organizzativa (sede, Milano e rete estera), che completa il documento "Piano della performance 2014-2016 – Obiettivi strategici" approvato da codesto Consiglio con Delibera n. 149/14 del 29 gennaio 2014.

Ai sensi dell'art. 10, c.2 del D.Lgs 150/2009 il documento verrà trasmesso alla CIVIT e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
STUDI E RETE ESTERA**

  
**IL DIRIGENTE**  
Gianpaolo Bruno

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Roberto Luongo





ITALIAN TRADE AGENCY

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

## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

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

**PER IL TRIENNIO 2014-2016**

**di cui all'art.10 comma 1, lett. a) del Dlgs. n. 150/2009**

**Data: 21/02/2014**



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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



ITALIAN TRADE AGENCY

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

# Indice

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI .....</b>	<b>6</b>
1.1 Chi siamo .....	6
1.2 Cosa facciamo .....	6
1.3 Come operiamo .....	7
<b>2. IDENTITÀ.....</b>	<b>10</b>
2.1 L'ICE-AGENZIA "in cifre" .....	10
2.2 Mandato istituzionale e Missione.....	11
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>11</b>
3.1. Analisi del contesto esterno .....	11
3.2 Analisi del contesto interno .....	16
<b>4. OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>23</b>
<b>5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>26</b>
5.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale.....	28
<b>6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....</b>	<b>28</b>
6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	28
6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	30
6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	30



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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



ITALIAN TRADE AGENCY

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

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il documento definisce il Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese ed è stato predisposto ai sensi delle norme vigenti<sup>1</sup> che ne individuano i contenuti, la struttura e le modalità di redazione.

Il Piano costituisce il documento programmatico triennale con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia, con riferimento alle interrelazioni tra mandato istituzionale, missione specifica ed aree strategiche di intervento individuate nell' "albero della performance". Il Piano della performance contiene anche i piani operativi di ciascuna unità organizzativa dell'ICE Agenzia (sede, Milano ed estero). All'interno dei Piani, derivanti direttamente dagli obiettivi strategici, sono definiti indicatori, target, pesi e risorse assegnate.

Nella definizione degli obiettivi strategici dell'Agenzia si è tenuto conto di suggerimenti, aspettative e proposte emersi in occasioni di incontri, formali ed informali, con gli utenti e con gli altri soggetti istituzionali e imprenditoriali fruitori dei servizi. Per ognuno dei tre obiettivi strategici sono stati individuati degli indicatori specifici, con relativi pesi e target triennali, sulla base del monitoraggio degli indicatori di performance dell'anno 2013 e del "Piano degli indicatori di Bilancio per il triennio 2014-2016", documento che risponde all'esigenza di integrare il Bilancio di previsione con il ciclo di gestione della Performance 2014-2016.

Per conseguire una maggiore semplificazione, e tenuto conto dei criteri di realizzabilità, misurabilità, rilevanza e orientamento al miglioramento continuo, nell'ambito dei piani operativi della Sede e di Milano è stato individuato un obiettivo di "carattere trasversale", relativo al sistema integrato di gestione della qualità, con indicatore e target comuni. Inoltre, durante il processo di redazione del Piano, alcuni indicatori e target presenti nel precedente sono stati sostituiti con altri, più articolati sotto il profilo tecnico-metodologico ovvero espressione di nuovi obiettivi da conseguire. E' stata, inoltre, ricercata un'omogeneità di approccio tra uffici diversi, appartenenti al medesimo coordinamento.

Rispetto al piano 2013-2015, la prima parte del documento è stata rivista nei contenuti. I capitoli *Sintesi delle informazioni d'interesse*, *Identità* e *Analisi del contesto* sono stati resi più omogenei al resto del documento e arricchiti di informazioni (dati di previsione 2014, offerta di servizi di promozione, informazione, assistenza e formazione, parte "ICE in cifre"), tenendo conto anche di quanto riporta il Bilancio di Previsione 2014.

Il processo per la stesura del Piano della Performance, molto articolato, ha richiesto anche quest'anno il coinvolgimento di tutta la struttura nelle fasi di impostazione complessiva del documento, volta ad elaborare una proposta finale alla quale contribuiscono, ciascuno in funzione del proprio ruolo, i vertici dell'agenzia, i dirigenti e i responsabili delle varie unità organizzative. Questo processo consente anche di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che l'ICE-Agenzia riveste per rafforzare la competitività del paese. Costituisce, inoltre, un impulso positivo per elevare sistematicamente la qualità dell'intero sistema di valutazione gestionale dell'ICE-Agenzia, al fine di raggiungere obiettivi ancora più coerenti rispetto al mandato e alla missione istituzionale.

---

<sup>1</sup> Articolo 10, comma 1, lettera a) del D.lgs. 150/2009 ed in ottemperanza alle delibere n. 88/2010, n. 89/2010, n. 112/2010 e n. 6/2013 della CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche), ora ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione).



ITALIAN TRADE AGENCY

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

## 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

### 1.1 CHI SIAMO

L'ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA, Italian Trade Agency) - è l'agenzia governativa nazionale preposta a sviluppare i processi di internazionalizzazione delle imprese e promuovere la commercializzazione e l'immagine del prodotto italiano nel mondo. Attraverso le sedi di Roma, Milano e una rete di 78 unità operative all'estero offre servizi di sostegno alle imprese (promozionali, informativi, di assistenza e consulenza, di formazione).

L'Agenzia è stata istituita dalla Legge 214/2011 a seguito della 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, che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri, 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.

### 1.2 COSA FACCIAMO

La missione dell'ICE-Agenzia è quella di promuovere la presenza delle imprese italiane nei mercati esteri, grazie all'offerta di servizi di marketing internazionale e allo svolgimento di attività in collaborazione con le regioni, le camere di commercio, le organizzazioni imprenditoriali, e tutti i soggetti pubblici e privati che agiscono in forma organizzata a favore dell'internazionalizzazione del Sistema Italia.

L'Agenzia offre servizi per valorizzare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali, in particolare di quelle di minori dimensioni, grazie alla facilitazione dei 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 esteri 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.

### 1.3 COME OPERIAMO

L'agenzia opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti dalla Cabina di Regia, anch'essa istituita con la Legge 214/2011. La Cabina di Regia, co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico, raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione del "sistema Italia", 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, 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").

#### **Servizi di promozione**

Nel corso degli anni le attività di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane si sono estese a varie tipologie di strumenti e programmi.

In primo luogo l'ICE-Agenzia propone e realizza le attività previste nel *Piano annuale delle attività*, il più rilevante in termini di spesa, 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, superiore in media al 30% della spesa complessiva, quale compartecipazione ai costi di realizzazione; la quota di cofinanziamento varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno.

Una quota delle risorse del Programma è destinata alla realizzazione di attività pianificate e gestite in partenariato con regioni e altri enti territoriali, le associazioni industriali e il sistema camerale, con attività prevalentemente destinate alla valorizzazione di specifiche realtà produttive locali e settoriali. 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* è finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con fondi aggiuntivi 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, 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.

Tra le attività svolte in collaborazione con altri enti, va citato il *programma con il Ministero dell'Ambiente (MATTM)*, finalizzato a garantire alle imprese italiane una più ampia partecipazione ai programmi europei per la protezione ambientale e la promozione di tecnologie sostenibili nel campo dell'energia e dei trasporti a basse emissioni.

L'attività di promozione viene svolta attraverso diversi tipi di servizi di marketing alle imprese, tra cui:

- strumenti espositivi, quali l'organizzazione di partecipazioni collettive o di uffici informazioni in occasione di fiere internazionali, o di mostre realizzate autonomamente
- azioni pubblicitarie e di comunicazione
- missioni all'estero di operatori italiani
- missioni in Italia di operatori stranieri, per esempio in occasione di fiere di settore
- seminari, workshop, incontri B2B
- azioni presso la distribuzione estera

Nel 2014 il budget disponibile per attività promozionali ammonta a 78 milioni di euro, inclusa la quota di cofinanziamento privato.

In base ai tipi di eventi programmati, con l'attuazione del Piano annuale ordinario si prevede di coinvolgere circa 9.000 operatori italiani e 12.000 operatori esteri. Va tuttavia considerato che l'attività promozionale è suscettibile di continue variazioni (annullamenti, inserimenti di nuove iniziative, rinvii, modifiche delle modalità di realizzazione previste, ecc.), legate a fattori connessi con la realizzabilità di singoli eventi, a problematiche relative ai tempi di approvazione dei programmi di spesa, nonché a variazioni nelle risorse assegnate. Pertanto le stime relative all'utenza sono da considerarsi indicative e saranno oggetto di monitoraggio ed eventuale rettifica in corso d'anno, in funzione dell'evoluzione dei programmi. Con riguardo alla valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza, rilevata come di consueto somministrando dei questionari di *customer satisfaction* durante gli eventi, anche nel 2014 è atteso un giudizio medio superiore a 4 (scala da 1 a 5).

### **Servizi di informazione, assistenza e formazione**

L'Agenzia, alla stregua di altre Trade Promotion Organisations, offre alle imprese un'ampia gamma di servizi (a titolo gratuito o a pagamento) di informazione, assistenza e consulenza. Questi comprendono sia informazioni di primo orientamento che un sostegno specifico alle strategie di penetrazione e di consolidamento delle imprese, tramite analisi di mercato, informazioni statistiche, ricerca partner/clienti, piani di marketing personalizzati. Recentemente, il catalogo servizi si è arricchito di due nuovi tipi di servizi, denominati "Il tuo prodotto sul mercato" e "Il tuo consulente per l'estero". Il sostegno delle start up innovative sui mercati internazionali avviene tramite un sistema di agevolazioni riguardante sia i servizi di assistenza che la partecipazione ad attività promozionali.

Per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze delle imprese italiane, è stato istituito un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) al quale le aziende possono rivolgersi per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti dall'ICE-Agenzia. L'URP è costituito da un nucleo operativo di 8 persone che operano su una piattaforma telefonica ed informatica. Nel primo caso, il numero telefonico dedicato consente di dare seguito alle richieste ed indirizzare gli operatori agli interlocutori della rete estera corrispondenti al tipo di esigenza. Nel caso della piattaforma web, l'alias [urp.export@ice.it](mailto:urp.export@ice.it) riceve le richieste delle imprese che vengono esaminate e trattate dal nucleo di lavoro dell'URP.

Insieme al MISE ed al MAE, l'Agenzia attuerà nel biennio 2014-2015 un progetto di "Road Show" dei servizi ICE, rivolto in particolare alle microimprese e alle PMI che non sono 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 degli attori - pubblici e privati - del "Sistema Italia", impegnati nel supporto all'internazionalizzazione (oltre all'agenzia, SACE, SIMEST, Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia, Alleanze delle Cooperative Italiane, e altri partner territoriali).

Il progetto si propone di:

- promuovere i servizi di supporto all'internazionalizzazione offerti da ICE, Sace e Simest
- illustrare alle aziende i contenuti degli strumenti pubblici di internazionalizzazione
- definire piani di assistenza personalizzati per ogni singola azienda

Articolato in 18 tappe in Italia, il Road Show prevede l'illustrazione di opportunità e strumenti per accedere ai mercati esteri, a cui seguono incontri B2B con professionisti di settore di ICE-Sace-Simest per la messa a punto dei piani di internazionalizzazione.

Riguardo all'attività di informazione dell'ICE-Agenzia, uno dei cardini è il portale [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) dal quale si accede, previa registrazione all'"export club", alle elab.orazioni statistiche di commercio internazionale, ai rapporti curati dall'ICE in collaborazione con Istat ed 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.

In secondo luogo, il portale [Italtrade \(www.Italtrade.com\)](http://www.Italtrade.com) è destinato specificamente agli utenti esteri allo scopo di offrire non solo informazioni ma anche per inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale che sono rimbalzate automaticamente sul sito istituzionale dell'ICE-Agenzia e quindi consultabili dalle imprese italiane. Il sito è alimentato dagli uffici della rete estera e dalla sede centrale, è redatto in più lingue (la newsletter, inviata a circa 4.200 utenti, viene pubblicata in inglese e cinese) e contiene pagine-paese in lingua locale.

Gli utenti italiani possono inoltre accedere alla Banca Dati dell'Offerta Italiana, una directory di circa 56.000 aziende dove possono pubblicare informazioni sui loro prodotti, foto e proposte commerciali nonché realizzare una vera e propria vetrina virtuale. Nel 2014 Italtrade si arricchirà di un motore di ricerca semantico, grazie al quale gli utenti stranieri potranno individuare ancora più agevolmente le aziende italiane iscritte in banca dati. Gli utenti internazionali potranno inoltre pubblicare richieste di collaborazione e ottenere in tempo reale il matching con offerte di collaborazione corrispondenti.

### **Servizi di formazione**

Tra i servizi di supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano la formazione mantiene una sua forte centralità, specialmente in un contesto di crisi e di una domanda estera proveniente soprattutto da mercati, complessi e distanti, sia sotto il profilo geografico che culturale e linguistico.

L'attività formativa dell'Agenzia ICE è prevista dal Piano annuale di attività, dal programma straordinario per il Made in Italy, dal Piano Export Sud e anche dagli Accordi interregionali, e si declina in tre filoni principali: formazione export manager, formazione imprese e formazione internazionale.

La formazione di export manager è fondamentale per le imprese italiane impegnate nei processi di internazionalizzazione, soprattutto se di dimensioni contenute, e l'agenzia ha consolidato la sua formula didattica, riconosciuta a livello di Master ed erogata secondo

standard qualitativi ISO 9001-2008 e parametri Asfor. Attraverso la formula degli stage l'ICE offre alle aziende la possibilità di avere a disposizione per 4 mesi una giovane risorsa, preparata sui temi dell'internazionalizzazione, in grado di affiancarle nella realizzazione di un progetto di espansione sui mercati esteri. Nel corso del 2014 sono previsti due master per l'internazionalizzazione delle imprese "CorCE Fausto De Franceschi", un corso post laurea "Esperto di internazionalizzazione d'impresa con conoscenza di Lingue Orientali" e un corso per esperto in internazionalizzazione e in tutela della proprietà intellettuale, con specializzazione sul mercato cinese ("Idea Cina", V Edizione). In aggiunta saranno realizzati dei corsi con partner territoriali che coinvolgeranno almeno 200 allievi, con l'intento di favorire il loro inserimento in azienda.

La formazione per le imprese ha lo scopo di trasferire alle imprese le conoscenze indispensabili per avviare o consolidare un percorso di internazionalizzazione. Si concretizza in un'ampia gamma di interventi (seminari, corsi di formazione, check-up e affiancamento aziendale, study tour, ecc.), in modo da aiutare le aziende a definire strategie di penetrazione dei mercati esteri con maggiori probabilità di successo. Tra le varie attività, per la prima volta viene previsto un corso per formare dei "Temporary Export Manager", con moduli formativi in presenza e on-line, oltre a due nuovi corsi eLearning.

Le iniziative di formazione internazionale prevedono invece la realizzazione di seminari, corsi, 'study tours' e la concessione di borse di studio con tirocini aziendali per giovani laureati stranieri. E' previsto il coinvolgimento di almeno 1000 partecipanti e l'erogazione di oltre 3000 ore di lezione; rappresenta un investimento di medio-lungo periodo in capitale intellettuale e 'knowledge management', specie nel campo dell'innovazione e dell'alta tecnologia, favorendo il consolidamento di accordi di cooperazione e protocolli d'Intesa con università, 'business schools' ed istituzioni omologhe estere. Altro obiettivo importante è la facilitazione delle opportunità di scambio di giovani laureati, docenti, ricercatori, funzionari pubblici, grazie anche ad iniziative specifiche, quali un progetto-pilota di attrazione di giovani talenti esteri per effettuare degli stage aziendali.

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

Con riguardo all'attrazione degli investimenti esteri, nel 2013 l'ICE-Agenzia si è attivata per individuare potenziali investitori attraverso la propria rete estera, in attesa che si chiarisca definitivamente l'architettura istituzionale di questa funzione di sostegno.

## **2. IDENTITÀ**

### **2.1 L'ICE-AGENZIA "IN CIFRE"**

Principali dati relativi alla struttura organizzativa, alle risorse e alle attività dell'agenzia:

- 1 sede centrale (Roma)
- 1 ufficio in Italia (Milano)
- 62 uffici e 14 punti di corrispondenza all'estero (al 1 gennaio 2014)
- 428 dipendenti, di cui 36 dirigenti (al 1 gennaio 2014)
- 419 dipendenti a contratto locale negli uffici esteri (al 1 gennaio 2014)
- 77 milioni di euro di risorse per il funzionamento dell'ICE (per il 2014)
- 78 milioni di euro di risorse disponibili nel 2014 per attività di tipo promozionale (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, stimato in 17,5 milioni di euro

- 9.000 utenti italiani e 12.000 utenti stranieri da coinvolgere in iniziative promozionali del Piano annuale ordinario (2014)
- circa 400 iniziative promozionali realizzate in 50 paesi per 70 settori (2013)
- 73.990 utenti registrati all'export club
- 55.683 utenti registrati nella banca dati Italtrade
- 10.030 informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari (commerciali, finanziamenti internazionali, anteprima grandi progetti, gare)
- 146 partecipanti a corsi di formazione per neolaureati italiani (2013)
- 8.500 ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani (2013)
- 168 partecipanti a corsi di formazione per imprese (2013)
- 413 partecipanti a iniziative di formazione per operatori internazionali (2013)

## 2.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Ai sensi dell'art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214, l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

La missione dell'Agenzia ICE 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”.**

## 3. ANALISI DEL CONTESTO

### 3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

A fronte della crescente integrazione economica internazionale e della conseguente pressione competitiva, le imprese italiane debbono adottare strategie e svolgere attività sempre più complesse per operare sui mercati esteri, soprattutto su quelli più dinamici e geograficamente lontani.

I costi per l'internazionalizzazione rappresentano un vincolo specialmente per le imprese di dimensioni minori: difatti, come noto, in Italia oltre il 90% degli esportatori è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 25% delle esportazioni. All'altro estremo vi sono circa 2.000 grandi imprese – quelle con più di 250 addetti – che realizzano il 45% delle esportazioni italiane, pur rappresentando l'uno per cento dei circa 200.000 esportatori. Tra queste due classi di operatori si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto “quarto capitalismo”, la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 30% circa.

Con riguardo alle modalità di internazionalizzazione più “avanzate”, rispetto alle imprese europee permane un divario considerevole nell'effettuare investimenti diretti esteri (IDE). Dalle statistiche ICE-Reprint emerge che nel 2012 il numero di imprese italiane che ha effettuato IDE ha superato le 8.000 unità; le 27.500 filiali estere delle nostre IMN hanno generato un fatturato superiore ai 600 miliardi di euro e occupano nel mondo oltre un milione e mezzo di addetti.

Analogamente agli esportatori, anche gli investitori sono per il 90% imprese di piccole e medie dimensioni, per quanto il contributo delle imprese di maggiori dimensioni in termini di addetti e fatturato sia preponderante. Tuttavia, va ricordato che molti processi di internazionalizzazione "attiva" sono attuati attraverso forme più "leggere", come accordi di tipo commerciale o tecnico-produttivo.

Nel 2014 le imprese esportatrici italiane si troveranno ad affrontare un ciclo economico internazionale ancora incerto, come testimonia la revisione al ribasso delle previsioni di crescita del commercio mondiale che, secondo l'Organizzazione Mondiale del Commercio, nel prossimo anno raggiungerà il 4,5% (contro il 5% previsto nel mese di aprile scorso). Per gli Stati Uniti e, anche se a ritmi più modesti, per il Giappone è prevista proseguire (con un incremento del Pil nel 2014 rispettivamente di 2,9 e 1,5 punti percentuali) la fase di ripresa economica avviatasi già dal 2011; per l'area dell'euro dovrebbero confermarsi i primi segnali di uscita dalla recessione, in atto già a partire dal secondo trimestre del 2013, e per il biennio 2014-2015 sono attesi incrementi medi del Pil dell'1% e dell'1,6%, più sostenuti per la Germania e gran parte delle economie dell'Europa continentale.

Anche per l'Italia i principali centri di previsione prevedono nel 2014 un ritorno alla crescita (+0,7%); la ripresa si farà tuttavia più robusta (+1,2%) solo nell'anno successivo. A differenza di quanto sperimentato nel biennio 2012-2013, periodo in cui la domanda interna ha mostrato andamenti fortemente negativi, il contributo più ampio all'incremento del PIL proverrà presumibilmente dalla domanda interna; in particolare quest'ultima sarà stimolata non tanto dai consumi, per i quali comunque si prevede un andamento positivo, quanto dagli investimenti, attesi crescere a ritmi molto sostenuti. La componente estera continuerà comunque ad incidere positivamente sulla dinamica del prodotto interno; nel biennio di previsione dovrebbero determinarsi, difatti, consistenti incrementi in volume delle esportazioni di beni e servizi (+3,6% nel 2014; +4,8% nel 2015) e torneranno a crescere, stimolate dalla ripresa attesa per il mercato interno e dopo un biennio di ripiegamenti, anche le importazioni (+3,6% nel 2014; +5,4% nel 2015).

Il ritorno alla crescita nell'area dell'euro dovrebbe operare in senso favorevole all'export italiano che crescerebbe sostanzialmente in linea con la domanda internazionale; le imprese italiane stanno comunque proseguendo nel loro processo di diversificazione dei mercati di destinazione, spostandosi su quelli più dinamici, BRICS ed altri paesi di recente industrializzazione o emergenti. I tassi di crescita attesi per il prossimo futuro delineano uno scenario simile a quello che ha caratterizzato il più recente passato: pur in un contesto di crescita generalizzato, infatti, saranno ancora le economie emergenti a mostrarsi relativamente più dinamiche, sebbene i divari nei tassi siano attesi diminuire. Il percorso di mutamento delle direttrici commerciali delle nostre imprese va comunque sostenuto, tenendo conto che il processo non è facile e che le imprese italiane subiscono in questi nuovi mercati la concorrenza dei paesi avanzati (della Germania, in particolare), relativamente ai prodotti di medio alto livello tecnologico, e di quelli emergenti (soprattutto la Cina), per quanto riguarda i prodotti di fascia qualitativa e di prezzo più bassa. Inoltre, la crescente frammentazione dei processi produttivi comporta mutamenti di enorme portata e richiede alle imprese di posizionarsi in maniera vantaggiosa all'interno delle catene del valore globale, innovando prodotti, processi e modalità organizzative.

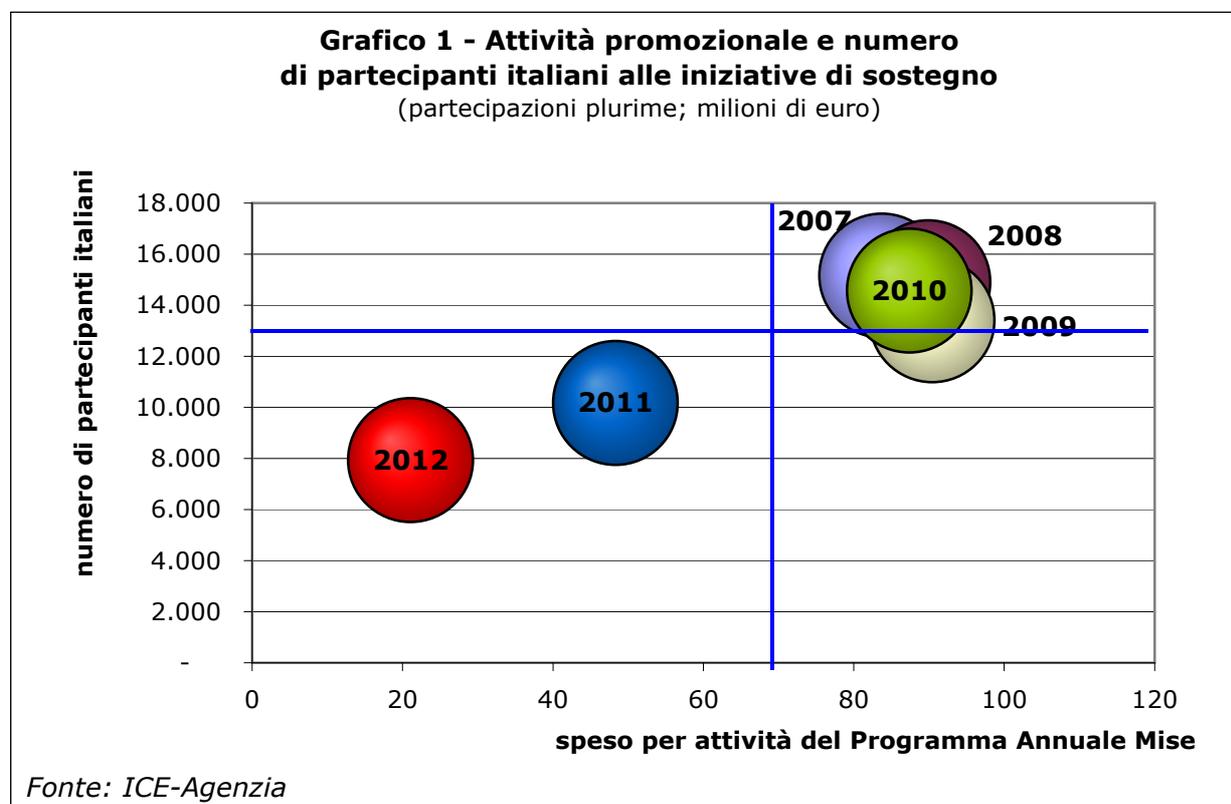
In questo contesto, e considerato che l'intervento pubblico si giustifica per l'esistenza di asimmetrie informative e di esternalità positive connesse con le attività di internazionalizzazione, l'ICE-Agenzia rappresenta l'ente governativo preposto (a livello nazionale) all'accompagnamento delle imprese italiane sui mercati esteri.

A seguito della riforma attuata a cavallo del 2012 e dei primi mesi del 2013, le funzioni della nuova agenzia sono rimaste quelle tipiche di una Trade Promotion Organisation (TPO), organismi esistenti nella maggior parte dei paesi e in genere di natura pubblica. Tenendo conto del contesto delineato, l'Agenzia ICE intende rilanciare le attività svolte in precedenza dall'ex-

ICE, innovando l'offerta di servizi, tornare ad una capacità di spesa e ad un coinvolgimento delle imprese simile a quella raggiunta negli anni passati dal soppresso Istituto nazionale per il Commercio Estero (grafico 1), maggiormente in linea con le attività svolte dagli organismi omologhi (segnatamente, tra le agenzie europee, da Ubifrance, ICEX, UKTI, cfr. grafico 2).

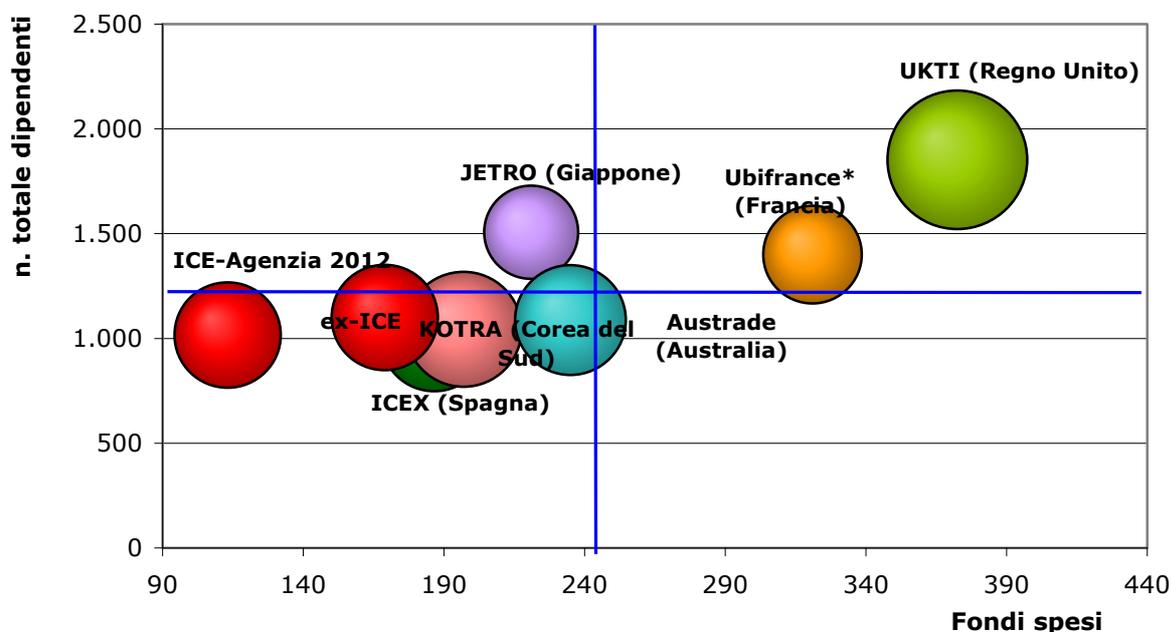
Ciò presuppone, come ovvio, una dotazione di risorse finanziarie e umane adeguata per erogare i servizi e per svolgere le attività previste dei diversi programmi di attività promozionale nonché per mantenere un livello, quantitativo e qualitativo, tale da soddisfare le aspettative dell'utenza e degli stakeholder.

Inoltre, dato il considerevole grado di frammentazione delle politiche di sostegno all'internazionalizzazione, va prestata particolare attenzione al coordinamento dell'agenzia con gli altri attori del "sistema paese", da realizzare in maniera proattiva anche mediante la stipula di accordi e convenzioni.



**Grafico 2 - Risorse delle agenzie di promozione all'internazionalizzazione nel 2011**

(fondi spesi per attività e funzionamento in milioni di euro ; numero di dipendenti delle reti nazionali ed estere. La dimensione delle bolle indica il numero di uffici esteri)



Fonte: bilanci e rapporti annuali delle Agenzie

(\*) compresi i VIE - Volontariat International en Entreprise

### Esigenze espresse dagli stakeholder dell'Agenzia ICE

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 etc.) e imprenditoriali (Confindustria, R.E. TE. Imprese Italia, Associazioni di categoria, etc.) fruitori dei servizi. Ciò avviene principalmente 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 per specifiche ulteriori azioni di miglioramento della performance.

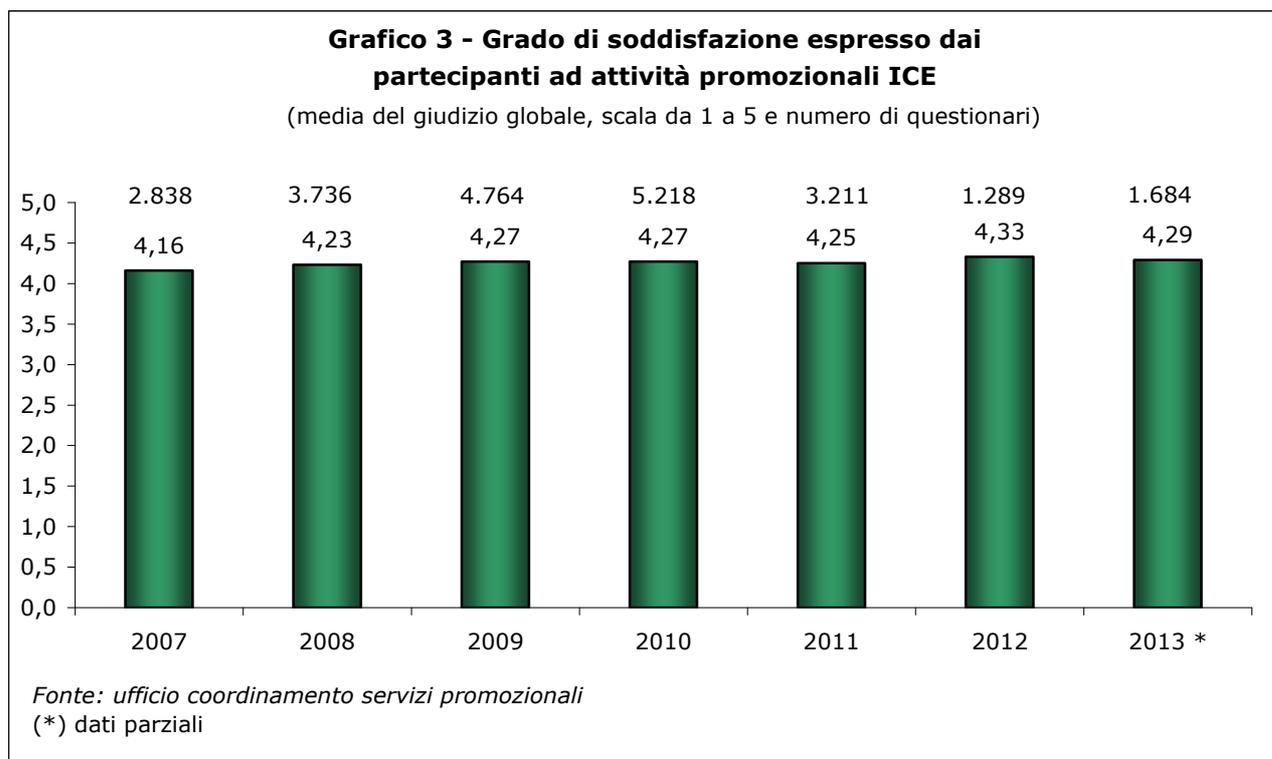
Questi i principali punti di interesse per la pianificazione triennale 2014-2016:

- favorire, in sinergia con altri soggetti istituzionali o privati, l'internazionalizzazione di un numero maggiore di nuove piccole e medie imprese italiane e sostenere in maggior misura le imprese innovative, più produttive e potenzialmente più competitive anche sui mercati esteri e quelle provenienti dalle regioni dell'Italia meridionale;
- migliorare l'offerta dei servizi, assicurando alle aziende fruitrici una informazione e una assistenza altamente specialistica, mirata e settoriale;
- rilanciare l'attività della neocostituita Agenzia ICE per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, attraverso un nuovo approccio al

mercato e una maggiore proattività nonché la massima semplificazione e trasparenza gestionale.

Di conseguenza, l'impegno prioritario per il prossimo triennio sarà incentrato su:

- lo sviluppo del "Piano Export", con l'obiettivo di incrementare sensibilmente il numero delle piccole e medie imprese potenziali esportatrici mediante un roadshow di circa 20 tappe in Italia di iniziative di informazione e formazione nei primi sei mesi del 2014;
- il "Piano Export Sud", in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali, diretto a favorire le esportazioni delle imprese delle quattro regioni della "Convergenza" (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), con una serie di servizi a carattere formativo e informativo attraverso un programma di manifestazioni promozionali per 23 settori, quali ad esempio l'agroalimentare, la moda, la mobilità, l'arredo e costruzioni, l'alta tecnologia ed energia;
- l'ampliamento dell'utenza anche mediante la stipula di accordi con enti che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi (quali ad esempio Enea, Agenzia Spaziale Italiana, Associazione degli Enti Fieristici, Reteimprese, Agensud, RAI);
- la revisione dell'offerta dei servizi tramite una nuova "Carta dei servizi", per renderli più aderenti alle esigenze delle imprese italiane esportatrici, con particolare riguardo alle startup innovative;
- il rilancio delle missioni di sistema istituzionali ed imprenditoriali, soprattutto nei mercati emergenti;
- la semplificazione dei processi di lavoro, per garantire trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa;
- un'attenzione particolare alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.



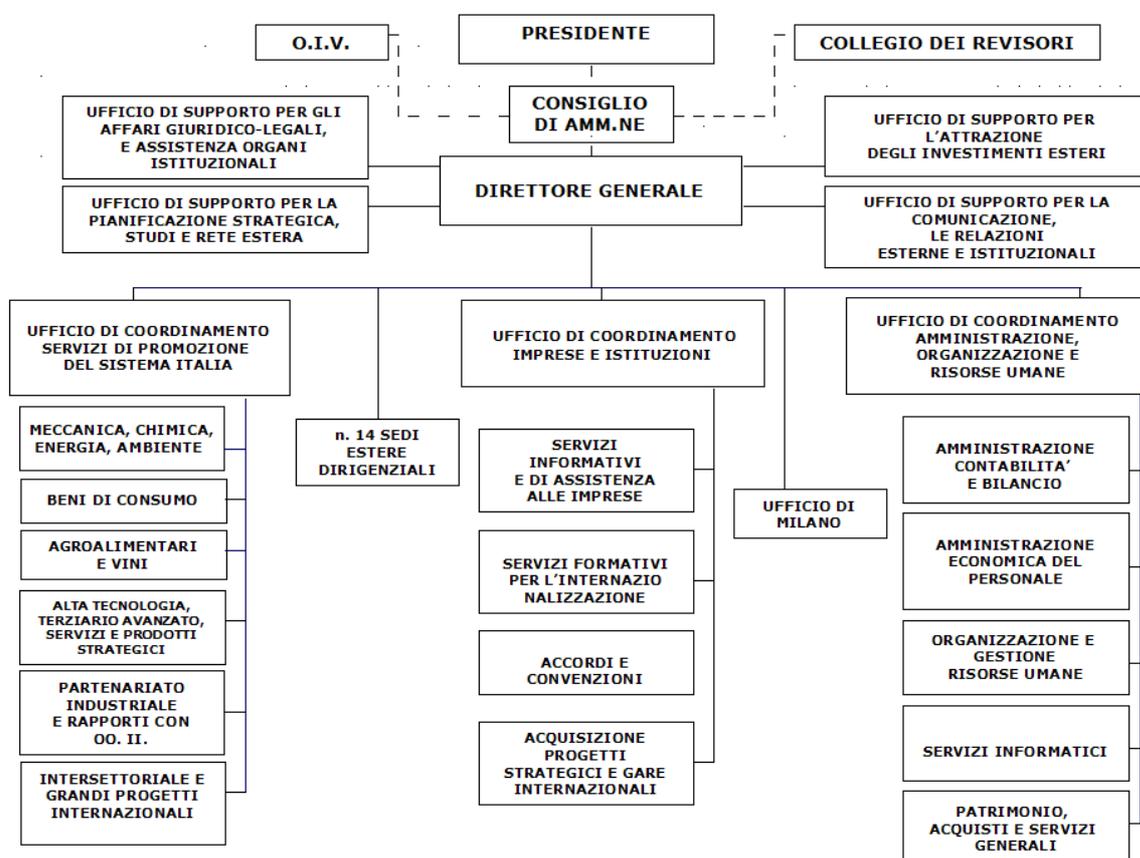
## 3.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

### **Assetto organizzativo al 1° gennaio 2014**

L'ICE-Agenzia opera attraverso la sede centrale di Roma, l'ufficio di Milano e gli uffici della rete estera. L'assetto organizzativo è articolato in:

- sede di Roma: 4 uffici di supporto e 3 uffici di coordinamento delle attività. Da questi ultimi dipendono 15 uffici dirigenziali;
- ufficio di Milano (dirigenziale)
- rete estera: 78 unità operative, suddivise in 62 Uffici (di cui 14 dirigenziali) e 14 Punti di corrispondenza.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA SEDE DI ROMA



Al fine di razionalizzare i costi, le unità estere sono collocate, ove possibile, anche logisticamente, nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari. Svolgono attività prevalentemente operative, fornendo servizi di informazione e di assistenza, e rappresentano il principale riferimento operativo per l'attuazione dei programmi di attività promozionale.

Il numero e la collocazione degli uffici della rete estera sono stati recentemente adattati all'evoluzione della domanda internazionale, alle esigenze di assistenza e sostegno delle imprese italiane sui mercati esteri e alle esigenze di coordinamento con altri enti di sostegno presenti sui mercati internazionali.

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

La seguente tabella riporta gli stanziamenti iscritti nello stato di previsione del Ministero dello Sviluppo Economico previsti nel triennio 2014-2016 a favore dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese.

ANNI	CONTRIBUTO NETTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE (Cap. 2530 + 2532)	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
<b>2014</b>	18.078.872	59.053.093	<b>77.131.965</b>	23.754.727
<b>2015</b>	17.564.017	59.053.093	<b>76.617.110</b>	22.861.278
<b>2016</b>	17.603.328	59.053.093	<b>76.656.421</b>	22.934.278

Fonte: Bilancio di previsione 2014 deliberato dal Cda dell'ICE - Agenzia in data 28 novembre 2013

Nel 2014 i contributi a copertura dei costi di funzionamento (cap. 2530) e di natura obbligatoria (cap. 2532) dell'Agenzia, i cosiddetti "costi istituzionali", ammontano complessivamente a 77.131.965 euro, mentre il Fondo per la promozione all'estero (cap. 2535) si attesta a 23.754.727 euro.

Va rilevato che la stabilizzazione dell'integrazione di circa 10 milioni di euro del cap. 2530 nel periodo 2014-2016, prevista dalla legge di stabilità, agevola la programmazione delle attività nel triennio. Gli stanziamenti indicati per le spese di natura obbligatoria (cap. 2532, 59 milioni di euro) dovrebbero infatti rimanere sostanzialmente stabili per tutto il triennio 2014-2016.

Per quanto concerne le risorse promozionali pubbliche, di cui al cap. 2535, il bilancio di previsione 2014 indica un importo pari a 32.000.000 di euro che, integrato ai 13.500.000 euro di contributo privato, comporta per il programma promozionale ordinario un budget complessivo di 45.500.000 euro.

A tale previsione si aggiungono altre attività promozionali da realizzare:

- iniziative del Piano Export Sud (14.982.000 euro);
- progetti di promozione straordinaria del Made in Italy (9.433.327 euro);
- attività privatistiche commissionate dal MISE (491.803 euro);
- completamento degli interventi nei Balcani in attuazione della Legge 84/2001 (75.000 euro);
- programmi finanziati dal Ministero dell'Ambiente (3.850.000 euro);
- altre attività privatistiche (4.100.310 euro).

Pertanto, il budget a disposizione per le attività promozionali nel 2014 risulta complessivamente pari a 78.432.440 euro.

Va rilevato che gli stanziamenti "istituzionali" (cap. 2530 e 2532) si riferiscono ai fondi necessari per poter operare ed erogare i servizi di informazione, assistenza, formazione e promozionali: difatti, come riportato nel Bilancio di Previsione 2014 (allegato n.4), la proiezione in base al costo industriale per aree di attività dell'ex-ICE mostra che il 41% è relativo ai servizi di informazione, assistenza e formazione e il 59% ai servizi promozionali (grafico 3).

### Stato di "salute finanziaria"

Dopo anni di difficoltà finanziarie, legate principalmente alla lunga procedura di recupero di vecchi fondi promozionali da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e dal contingentamento dei fondi da parte del MEF (il contributo promozionale 2012 è stato trasferito nel 2013 in tre tranches, di cui l'ultima a fine ottobre), si è tornati ad una situazione di sostanziale stabilità finanziaria, come evidenziato nel Bilancio finanziario pluriennale 2014 - 2016 allegato al Bilancio di Previsione 2014.

Preventivo Finanziario	2014	2015	2016
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>13.500.000</b>	<b>15.910.700</b>	<b>16.850.700</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	4.360.000	4.788.000	5.200.000
Altre entrate	46.432.440	48.500.000	39.689.000
Entrate da trasferimenti	109.131.965	108.617.000	108.656.000
Incassi da alienazioni e realizzi	2.923.500	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>162.847.905</b>	<b>161.905.000</b>	<b>153.545.000</b>
<b>USCITE</b>			
Spese di natura obbligatoria - personale	59.052.815	58.656.655	59.050.262
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	16.238.500	15.460.445	15.570.838
Spese per l'attività di promozione	78.432.440	80.500.000	71.689.000
Altre spese correnti	1.893.950	1.887.900	1.894.900
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.615.000	1.600.000	1.590.000
Acquisizione di beni durevoli	3.204.500	2.860.000	2.940.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>160.437.205</b>	<b>160.965.000</b>	<b>152.735.000</b>

Si evidenzia che l'esercizio 2014 partirà con una situazione di cassa migliorata dagli incassi di fondi pregressi, pervenuti nel mese di dicembre a chiusura dei crediti vantati per le attività connesse al programma straordinario del Made in Italy.

Vale la pena sottolineare, inoltre, che l'equilibrio della situazione di cassa dipende dai tempi con cui avviene l'erogazione dei contributi statali che, per il futuro, si auspica essere puntuale, come avvenuto nella seconda parte dell'esercizio 2013.

### Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno

Al 1° gennaio 2014 la dotazione di risorse umane dell'Agenzia è di 428 dipendenti, suddivisi tra la sede di Roma, l'ufficio di Milano e gli uffici esteri, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 persone<sup>2</sup>.

#### ICE-Agenzia: personale in servizio al 1° gennaio 2014

PERSONALE ICE-AGENZIA IN SERVIZIO	SEDE	344 <sup>3</sup>	Totale 428	Dotazione organica
	MILANO	11		450
	ESTERO	73		

<sup>2</sup> A questa dotazione organica cui si aggiungono 419 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale (al 1 gennaio 2014).

<sup>3</sup> Di cui 5 professionisti in comando presso altra amministrazione e 2 funzionari (1 fuori ruolo e 1 distacco per direzione OIV).

Le risorse umane comprendono 36 dirigenti (di cui 1 a tempo determinato), 320 funzionari di Area III, 66 impiegati di Area II e 1 di Area I. A queste si aggiungono 5 unità (ex Professionisti Ice) in comando presso altra amministrazione.

### **Analisi delle risorse umane**

Al 1° gennaio 2014 il personale di ruolo dell'ICE Agenzia ammontava a 434 unità. Nel corso dell'anno sono avvenute 7 cessazioni dal lavoro motivate da raggiunti limiti di età o maturazione del requisito dei 40 anni di contribuzione e 1 assunzione dirigenziale.

Per far fronte alle previste carenze, e tenuto conto sia delle vigenti graduatorie del concorso funzionale svolto (Area III F1) che del decreto di trasferimento delle funzioni e delle risorse umane della Società Buonitalia, l'agenzia procederà nel corso del triennio a nuove assunzioni, la cui quantificazione è in via di definizione, assieme alle progressioni di carriera. Queste ultime saranno 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 crescita tramite l'attività di formazione.

L'agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, alle tipologie di lavoro flessibile, alla somministrazione di lavoro a tempo determinato per esigenze temporanee su specifici progetti promozionali e/o istituzionali e si avvarrà di personale assunto con contratti di tipo formativo.

La seguente tabella rappresenta il personale dell'Agenzia al 1° gennaio 2014 in base a caratteri quali/quantitativi e di genere.

### **Analisi quali-quantitativa delle risorse umane di ICE-Agenzia - 1/1/2014**

<b>Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	50
Età media dei dirigenti (anni)	55
% dipendenti in possesso di laurea	70%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
<b>Indicatori dell'analisi di genere</b>	<b>Valore</b>
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	30%
% di donne rispetto al totale del personale	60%
Età media del personale femminile non dirigente	49
Età media del personale femminile dirigente	56,5
% di personale donna laureato rispetto al personale femminile	70%

### ***Analisi dettagliata delle risorse informatiche strumentali a cura di sistemi informatici***

L'agenzia ha ricevuto in dotazione dall'ex Istituto nazionale per il Commercio Estero un'architettura hardware e software che esprime un'avanzata informatizzazione dei processi di lavoro. L'obiettivo, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, è quello di migliorare la gestione dei processi lavorativi e la qualità dei servizi per le aziende.

### **Infrastrutture tecnologiche**

#### **Innovazione delle dotazioni strumentali**

L'ICE utilizza da tempo una piattaforma Citrix accessibile sia da terminale che da pc. Nel prossimo triennio si prevede di realizzare un aggiornamento della stessa.

Nel corso del 2014 si prevede anche di sostituire i computer in dotazione al personale della Sede Centrale.

#### **Videoconferenza**

Nel corso del 2013 è stato sperimentato con successo un sistema di teleconferenze che sarà migliorato e utilizzato in modo definitivo per le riunioni di lavoro con la Rete Estera e con le Associazioni di Categoria, consentendo notevoli risparmi rispetto agli spostamenti fisici.

#### **Consolidamento CED**

Si prevede il trasferimento del CED presso un CED esterno conforme alla normativa vigente anche allo scopo di garantire, a costi contenuti, la continuità operativa.

#### **SPC e S-RIPA**

Attualmente la connettività è 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 2014 è previsto, per la Rete Estera, il passaggio alla rete S-RIPA (Rete Internazionale per la Pubblica Amministrazione).

- Protocollo informatico e gestione documentale
- Nel corso del triennio si prevede di implementare un servizio di gestione documentale.
- Sistema di posta elettronica e cloud

L'attuale sistema di posta elettronica utilizza la piattaforma Google Apps su web.

Tale soluzione garantisce:

- - maggior capienza dell'archivio di ogni singola capienza di posta (30 Gb)
- - possibilità di invio di allegati fino a 4 Mb
- - possibilità di accedere da qualsiasi postazione alla propria casella di posta.

Si prevede di incrementare l'utilizzo di "Google Drive" e "Documenti Google".

### **Software Gestionali in dotazione all'Agenzia**

#### **Promonet**

Applicativo client-server utilizzato per gestire le Iniziative Promozionali, è stato recentemente migliorato sotto il profilo della gestione del database, mediante l'integrazione con la piattaforma Oracle in dotazione all'ICE.



ITALIAN TRADE AGENCY

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

### Cruscotto Direzionale

Il "Cruscotto Direzionale" è un sistema di "business intelligence" che raccoglie e ordina i dati provenienti dai sistemi gestionali e dalle banche dati consentendo un monitoraggio "strategico" delle principali attività.

Nel triennio proseguirà l'evoluzione dell'applicativo per migliorarne e ampliarne le funzioni.

### Sistema di valutazione delle prestazioni

L'ICE si è dotato di un sistema di valutazione per obiettivi e comportamenti che consente di attingere ad una libreria di obiettivi e indicatori e produce una reportistica sull'andamento delle performance individuali fino al dettaglio della scheda di valutazione del singolo dipendente.

### Banche dati centrali e servizi on-line

#### Banca Dati Centrale Aziende Italiane

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

#### Sito istituzionale

Nel 2013 il sito è stato ridisegnato e aggiornato per migliorarne l'utilizzo da parte degli utenti. Si prevede di continuare in questa direzione implementando anche un sistema per la pre-adesione delle aziende alle iniziative promozionali.

#### Portale internazionale [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com)

[www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) e la "Made in Italy Business Directory" (a cui si accede dal suo interno) sono ormai un punto di riferimento per gli operatori esteri interessati ai prodotti italiani. Si prevede di migliorarne la fruibilità e permetterne il pieno utilizzo con tutti i principali browser.

### ***Segnalazione dei punti di forza e di debolezza del contesto interno rispetto alle strategie di intervento dell'Istituto***

#### **Punti di debolezza**

A meno di un anno dalla sua istituzione come ente succeduto all'ex ICE-Istituto, e dopo una fase di gestione transitoria, l'operatività dell'agenzia si trova in presenza di una serie di sfide che andranno affrontate e superate nei prossimi mesi, soprattutto se si vuole perseguire la strada dell'innovazione dei servizi e ampliare la capacità di spesa promozionale.

Difatti, sul ruolo della nuova Agenzia e sulla sua capacità di erogare servizi all'internazionalizzazione pesano soprattutto la diminuzione delle risorse umane e di quelle finanziarie destinate al funzionamento della struttura

La considerevole riduzione dell'organico in Italia rispetto all'ex ICE, limitata a 450 unità dalla legge istitutiva, ma che attualmente ammontano a 428 nelle more che si risolvano questioni legate tra l'altro ai vincitori di un concorso antecedente la soppressione ICE e all'entrata del personale della disciolta società Buonitalia SpA (L. 7 agosto 2012, n. 135), rappresentano un fattore che limita le possibilità operative dell'ente.

Inoltre, rispetto all'ex-ICE, la minore disponibilità di fondi per il funzionamento della struttura organizzativa ha comportato la necessità di effettuare un ridimensionamento della rete estera e degli addetti assunti con contratto locale all'estero (passati da 487 unità nel 2011 agli attuali 413), indebolendo quindi il presidio di alcuni mercati e la conseguente capacità di erogazione

dei servizi di supporto (sia promozionali che di assistenza, informazione e formazione) dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Inoltre, il fatto che la legge abbia previsto il mantenimento del solo ufficio di Milano, oltre alla sede centrale di Roma, comporta una minore capacità di svolgere azioni di marketing per coinvolgere le imprese, in assenza di un effettivo contributo da parte di altri attori presenti nel territorio nel reclutare la clientela per i servizi offerti dall'ICE-Agenzia.

Infine, la diminuzione dei fondi di funzionamento incide negativamente anche sul mantenimento e miglioramento dei sistemi informatici, vitali per garantire e incrementare la produttività del lavoro, e sull'adozione di un sistema di gestione della qualità volto a migliorare l'efficienza dei processi di lavori e l'erogazione dei servizi secondo standard certificati.

### **Punti di forza**

A causa della crisi economica e del differenziale tra la domanda estera e la domanda interna, da parte delle imprese vi è una crescente richiesta di supporto sui mercati esteri, soprattutto verso quelli più distanti e problematici. Molte imprese, anche di dimensioni minori, stanno esportando in questo periodo per la prima volta e il governo ha annunciato il proprio sostegno per aiutarle a divenire esportatori stabili, tra l'altro incrementando i fondi assegnati all'agenzia per svolgere attività promozionali.

Un' importante opportunità aggiuntiva deriva dalla possibilità di utilizzare i fondi europei della coesione per ulteriori attività di sostegno nell'ambito del Piano Export destinato alle Regioni Convergenza, dedicato specificamente alle imprese presenti nelle regioni dell'«obiettivo convergenza». Inoltre, la recente attenzione del governo nel promuovere i processi innovativi delle imprese (decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, avente per oggetto le start-up innovative; decreto direttoriale 30 maggio 2012 n. 257 del Miur per la costituzione di Cluster Tecnologici Nazionali e il finanziamento della ricerca) offre l'opportunità di ampliare il parco clienti e di sostenere in maggior misura l'internazionalizzazione di imprese innovative, più produttive e potenzialmente più competitive anche sui mercati esteri, e pertanto di incrementare l'efficacia del sostegno pubblico.

Un ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula di vari accordi e convenzioni con enti che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi (tra cui Enea, Agenzia Spaziale Italiana, Associazione Esposizioni e Fiere Italiane, Reteimprese, Agensud, e in prospettiva il Miur).

Infine, nonostante le difficoltà connesse alla riduzione del personale e dei fondi di funzionamento, un sicuro punto di forza rimane la rete estera che, per quanto ridimensionata, consente tuttora di offrire alle imprese italiane un supporto operativo su un ampio numero di mercati. Pesa inoltre il fatto di poter contare su un personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'ente e con la sua funzione di organizzazione preposta a svolgere una politica pubblica di sostegno alla crescita economica.

## **4. OBIETTIVI STRATEGICI**

Seguendo la costruzione logica de "l'albero della performance", sono stati individuati tre obiettivi strategici per l'Agenzia ICE, di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. A questi obiettivi strategici è associata una serie di indicatori che comprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 8 del D.Lgs. 150/2010.

## L'albero della performance

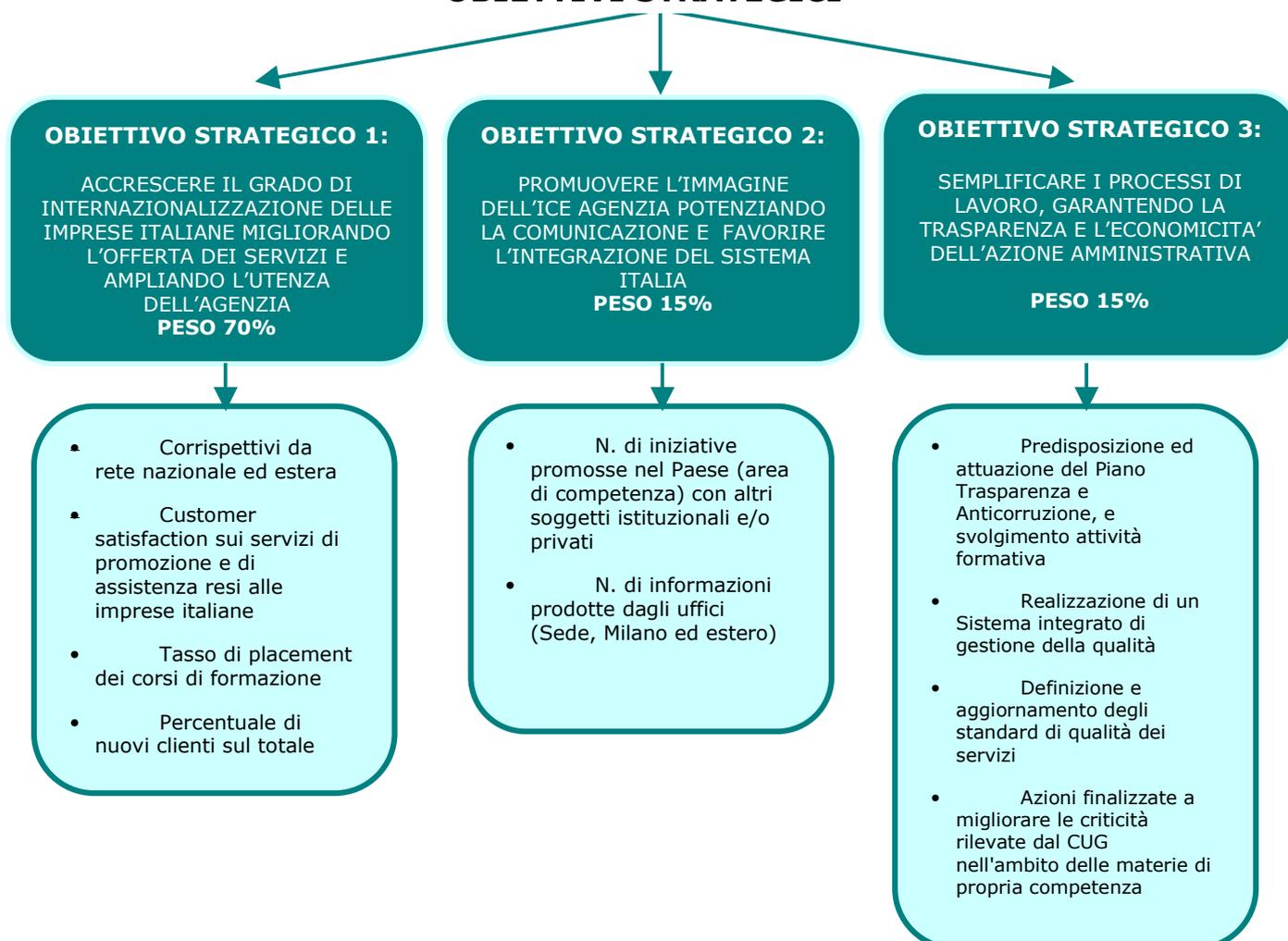
### Mandato istituzionale

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



L'obiettivo strategico 1 ha un peso del 70% in quanto, da un lato, assorbe la maggior parte delle risorse economiche ed umane dell'Istituto e, dall'altro, concerne la funzione di servizio che è il "cuore" della missione istituzionale. Gli altri due obiettivi strategici pesano entrambi per il 15%.

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2014-2016:

**OBIETTIVO STRATEGICO 1:** ACCRESCERE IL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE MIGLIORANDO L'OFFERTA DEI SERVIZI E AMPLIANDO L'UTENZA(\*) DELL'AGENZIA (PESO 70%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
<b>CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DI PROMOZIONE RESI ALLE IMPRESE ITALIANE (SCALA DA 1 A 5)</b>	<b>10%</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>
<b>CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DI ASSISTENZA RESI ALLE IMPRESE ITALIANE (SCALA DA 1 A 5)</b>	<b>10%</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>
<b>CORRISPETTIVI DA RETE NAZIONALE (SEDE E MILANO) E DA RETE ESTERA</b>	<b>20%</b>	<b>€ 3.570.000</b>	<b>€ 4.000.000</b>	<b>€ 4.400.000</b>
<b>TASSO DI PLACEMENT DEI CORSI DI FORMAZIONE</b>	<b>10%</b>	<b>65%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>
<b>PERCENTUALE DI NUOVI CLIENTI SUL TOTALE</b>	<b>20%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>

(\*) compresi i beneficiari di servizi a titolo gratuito

**OBIETTIVO STRATEGICO 2:** PROMUOVERE L'IMMAGINE DELL'ICE AGENZIA, POTENZIANDO LA COMUNICAZIONE, E FAVORIRE L'INTEGRAZIONE DEL SISTEMA ITALIA (PESO 15%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
<b>NUMERO DI INFORMAZIONI PRODOTTE DAGLI UFFICI DELLA SEDE, DI MILANO, DELLA RETE ESTERA</b>	<b>10%</b>	<b>17.200</b>	<b>17.800</b>	<b>18.400</b>
<b>NUMERO DI INIZIATIVE PROMOSSE NEL PAESE (AREA DI COMPETENZA) CON ALTRI SOGGETTI ISTITUZIONALI E/O PRIVATI</b>	<b>5%</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>200</b>

**OBIETTIVO STRATEGICO 3:** SEMPLIFICARE I PROCESSI DI LAVORO, GARANTENDO LA TRASPARENZA E L'ECONOMICITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (PESO 15%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
<b>PREDISPOSIZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE PER L'ANTICORRUZIONE E LA TRASPARENZA E SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' FORMATIVA</b>	6%	SI	SI	-
<b>DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' DEI SERVIZI</b>	3%	SI	SI	-
<b>AZIONI FINALIZZATE A MIGLIORARE LE CRITICITÀ RILEVATE DAL CUG NELL'AMBITO DELLE MATERIE DI PROPRIA COMPETENZA</b>	3%	SI	SI	SI
<b>REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DELLA QUALITA'</b>	3%	SI	-	-

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 (1)		Risorse finanziarie	
	N°	%	€	%
<b>Obiettivo strategico 1</b>	443	52,6	104.103.782	69,9
<b>Obiettivo strategico 2</b>	223	26,4	23.161.451	10,9
<b>Obiettivo strategico 3</b>	177	21,0	33.627.302	19,2

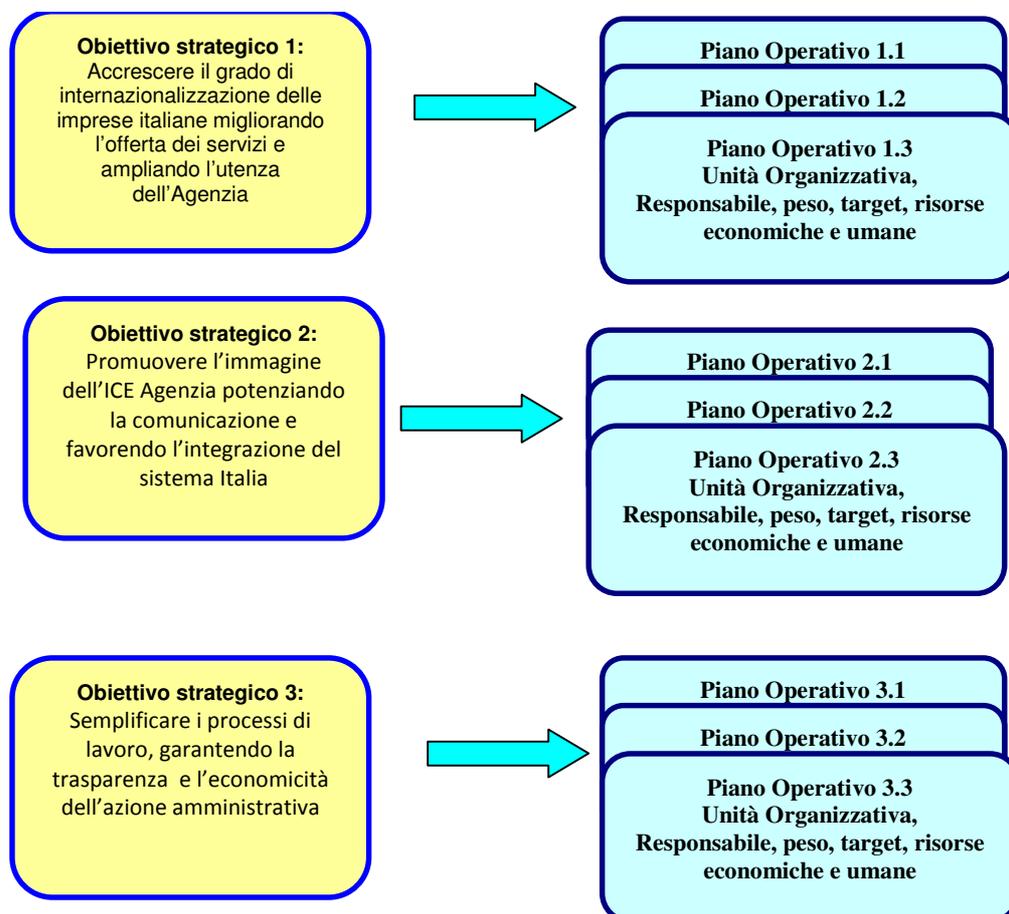
(1) incluso personale estero

## 5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Dagli obiettivi strategici derivano i piani operativi degli uffici in Italia e all'estero, riportati nell'allegato tecnico, parte integrante del Piano.

Gli obiettivi strategici sono declinati in singoli piani operativi attraverso un processo a "cascata", con un piano operativo per ogni unità organizzativa ai vari livelli gerarchici: uno per la Direzione Generale, quattro per gli uffici di supporto, tre per gli uffici di coordinamento, quindici 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.

## Il processo di definizione dei piani operativi



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

## 5.1 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.

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

### 6.1 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 tre mesi. Il processo è stato avviato il 27 novembre 2013 con la convocazione del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, chiamato a definire i criteri e le metodologie per elaborare le strategie per rendere l'azione della Agenzia efficiente, efficace e funzionale alle esigenze degli *stakeholder*. In quella sede il Comitato ha definito mandato istituzionale, missione e obiettivi strategici, come rappresentati nell' "albero della performance".

Tenuto conto del monitoraggio della performance effettuato durante il 2013 e del "Piano degli indicatori di Bilancio per il triennio 2014-2016" (allegato n.4 al Bilancio di previsione), per gli obiettivi strategici sono stati individuati degli indicatori specifici, ciascuno con peso e target triennali, che consentono di valutare la performance organizzativa dell'ICE Agenzia.

Va rilevato che il Piano allegato al Bilancio 2014, adottato dal Cda con delibera del 28/11/13, risponde all'esigenza, evidenziata nel precedente Piano della performance, di integrare il Bilancio di previsione 2014 con il ciclo di gestione della Performance 2014-2016.

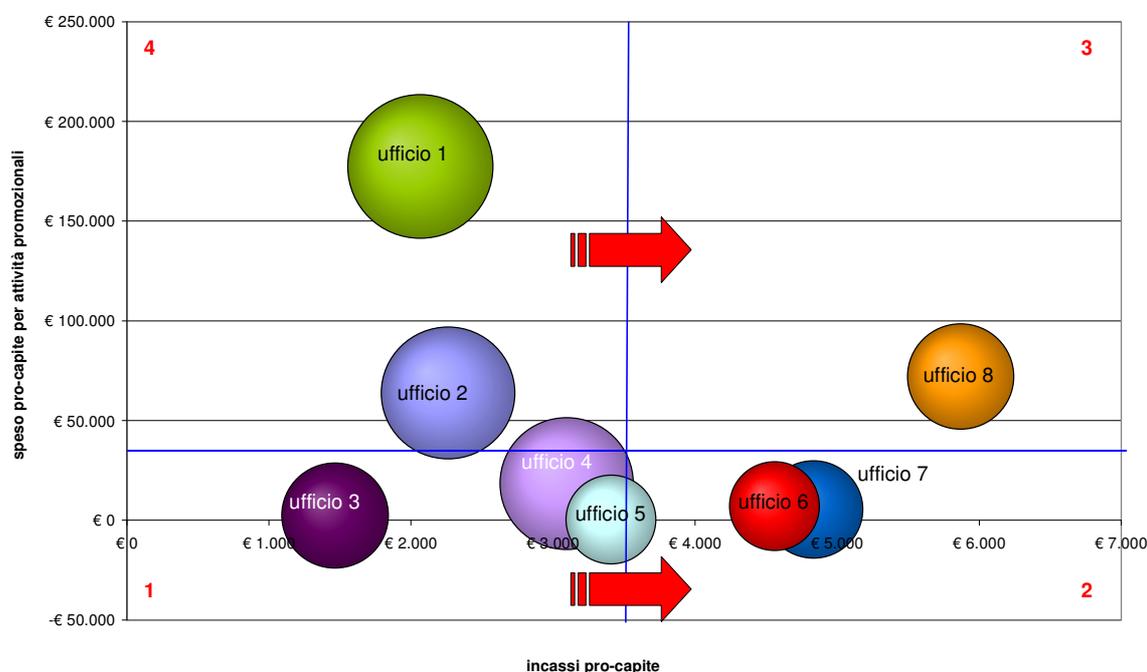
Gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi nell'ottica di una maggiore semplificazione e con un approccio di tipo partecipativo, con il supporto del prof. Fabio Monteduro, esperto in materia di misurazione della performance, che ha tenuto un intervento di formazione per gli uffici della sede. Il corso ha previsto, oltre ad un intervento frontale, delle sessioni operative con ciascun ufficio, finalizzate a selezionare un numero significativo di obiettivi/indicatori (anche tra quelli utilizzati negli anni passati), in linea con le strategie definite dai vertici dell'Agenzia.

Durante il processo di redazione è stato individuato un obiettivo comune per gli uffici della sede e di Milano, volto a introdurre nell'Agenzia un "Sistema integrato di gestione della Qualità" delle procedure operative, anche in considerazione delle disposizioni in materia di anti-corruzione e trasparenza.

Con riguardo ai piani operativi della rete estera, rispetto al 2013 gli obiettivi e gli indicatori volti a misurare l'impegno, l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, sono stati semplificati e ridotti di numero (cfr. allegato tecnico).

Il fine ultimo continua ad essere quello di far aumentare l'erogazione di servizi a pagamento (promozionali o di informazione/assistenza), soprattutto in quelle unità organizzative che svolgono meno attività promozionale "istituzionale", tenuto conto delle risorse umane assegnate.

Posizionamento degli uffici in un cluster



Indicatori e target sono stati discussi anche durante delle *conference call* a cui hanno partecipato gli uffici esteri, l'Ufficio di Supporto per la Pianificazione e i vertici dell'Agenzia.

I target 2014 relativi ai ricavi sono stati individuati, caso per caso, considerando:

- i target ed i risultati del 2013
- le caratteristiche strutturali del singolo ufficio e del mercato
- il posizionamento di ciascun ufficio nell'ambito del rispettivo *cluster* di paesi (mercati maturi vicini; maturi lontani; emergenti vicini; emergenti lontani), in ordine ai ricavi pro capite e alla spesa pro capite per attività promozionale.

Con riguardo ai target per gli indicatori "numero dei servizi di tipo promozionale realizzati al di fuori dei piani promozionali" e "numero delle iniziative promosse con altri soggetti del Sistema

Paese" si è tenuto conto della produttività e del coinvolgimento di ciascun ufficio sia in attività di promozione istituzionale che di assistenza alle imprese.

Per l'indicatore "numero delle informazioni prodotte dall'ufficio estero" sono stati individuati degli standard medi di *output*, rapportati alla dotazione organica degli uffici e all'impegno relativo in termini di attività promozionale.

Riguardo alla soddisfazione della clientela, l'alta direzione ha deciso di passare da un sistema di rilevazione su singoli servizi ad un monitoraggio a 360°, riguardante anche la tempestività delle risposte alle richieste, la cortesia nell'interazione e l'efficacia degli sforzi profusi.

I piani operativi della sede e di Milano sono stati trasmessi dai Dirigenti e dai Responsabili delle unità organizzative all'Ufficio di Supporto per la Pianificazione che, insieme alla Direzione Generale, li ha esaminati e consolidati nel Piano della performance 2014-2016. L'OIV con la Struttura Tecnica ha verificato la correttezza della metodologia e la sua rispondenza alle delibere dell'ANAC.

Il Piano della performance complessivo, contenente cioè sia gli obiettivi strategici che i piani operativi dell'ICE Agenzia, 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".

Va infine rilevato che il coinvolgimento degli *stakeholder*, espletato attraverso una serie di incontri, istituzionali e non, nel corso dei quali sono emersi suggerimenti, aspettative e proposte, ha costituito un importante riferimento per la definizione delle strategie dell'Agenzia.

## 6.2 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 (previsti per il 2014 e necessari all'erogazione dei servizi di assistenza, informazione e promozione); inoltre, ove possibile, è stato riportato nei piani operativi anche il budget programmato per attività di tipo promozionale<sup>4</sup>.

Il collegamento tra i due processi deriva dal fatto che al Bilancio di Previsione 2014 è stato allegato per la prima volta un "Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio" (di cui all'art. 19 decreto legislativo n.91 del 31 maggio 2011), che era stato citato nel Piano della Performance 2013-2015 come un obiettivo da conseguire per migliorare il ciclo di gestione della performance. Il Piano degli Indicatori è stato redatto seguendo le linee guida con i criteri e la metodologia per la costruzione di un sistema di indicatori (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012), al fine di integrare il bilancio di previsione con il ciclo di gestione della performance 2014-2016 (dlgs. n. 150/2009).

## 6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

<sup>4</sup> I dati relativi al budget promozionale sono stimati sulla base dei dati di spesa del 2013, aggiungendo a questi una stima dei costi riferiti ai nuovi ambiti di attività - ovvero le iniziative previste nella prima annualità del Piano Export Sud e del programma di "Road Show per l'internazionalizzazione" finanziato su utili Simest, in linea con il Bilancio di previsione 2014.



ITALIAN TRADE AGENCY

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

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

- un più ampio e sistematico coinvolgimento degli *stakeholder*, finalizzato soprattutto alla individuazione non solo di obiettivi ma anche di indicatori condivisi;
- il ripristino, con una revisione di contenuti e procedure, del sistema di "contabilità direzionale", tenendo conto delle informazioni già presenti nell'attuale strumento di *business intelligence* ("cruscotto direzionale");
- il miglioramento degli strumenti di monitoraggio di indicatori e target, in modo da agevolare la consultazione in itinere, soprattutto da parte della rete estera.



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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



ITALIAN TRADE AGENCY

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

# **ALLEGATO TECNICO**

## **Piani Operativi dell'ICE Agenzia 2014**

### **(Sede, Milano e Rete Estera)**

## DIREZIONE GENERALE

Responsabile: **Roberto Luongo**

Centro di Costo: **SA00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 11.000,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	7	2	0	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Semplificazione dei processi di lavoro e loro adeguamento alle esigenze dei clienti esterni/interni	Aggiornamento delle attività gestite dall'ufficio, sulla base del modello standard adottato nel 2013	3%	SI
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	N. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	7%	100%
OS001	Rafforzare il coinvolgimento delle PMI, anche non internazionalizzate, in iniziative promozionali anche a carattere innovativo	Progettazione/pianificazione di attività di supporto al Direttore Generale in collaborazione con altre unità operative dell'Agenzia. Elaborazione e sistematizzazione di progetti/documenti in collaborazione con associazioni imprenditoriali e di categoria	20%	SI
OS002	Comunicazione e divulgazione dell'attività dell'ICE-Agenzia in termini di promozione, informazione, formazione e assistenza alle imprese	Predisposizione/verifica di materiale informativo. Collaborazione operativa nella gestione dei rapporti con i membri della Cabina di Regia e organismi territoriali in occasione degli eventi di presentazione dell'Agenzia e dei Roadshow per l'internazionali	20%	SI
OS002	Comunicazione e divulgazione dell'attività dell'ICE-Agenzia in termini di promozione, informazione, formazione e assistenza alle imprese	Elaborazione di documenti strategici a supporto dei lavori della Cabina di Regia per l'Italia internazionale e dei Ministeri vigilanti	15%	SI
OS003	Favorire una migliore tracciabilità e circolarizzazione delle informazioni all'interno dell'Unità Organizzativa	Gestione dell'Agenda del Direttore Generale, della documentazione connessa e organizzazione dei suoi impegni mediante l'utilizzo condiviso di procedure digitali già esistenti o appositamente create.	15%	SI
OS003	Monitoraggio ed elaborazione di dati previsionali/consuntivi di spesa istituzionale generati dalle reti di produzione dell'ICE-Agenzia	Predisposizione di report periodici sui dati di previsione e di consuntivo	20%	3

## UFFICIO DI SUPPORTO PER GLI AFFARI GIURIDICO LEGALI E ASSISTENZA ORGANI ISTITUZIONALI

 Responsabile: **Elisabetta Talone**

 Centro di Costo: **SB00**

 Fondi istituzionali 2014: **€ 481.370,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	18	3	0	22

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	Numero di attività dell'Ufficio processate ed inserite nel Sistema di Gestione integrato per la Qualità sul totale delle attività rilevanti ai fini del Sistema e conformi alla normativa vigente.	10%	100%
OS003	Garantire l'efficienza del riscontro: - nell'attività di Consulenza Legale ai vertici e alla struttura - nella predisposizione delle memorie e degli atti difensivi	Tempo medio intercorso tra la richiesta di consulenza ed il riscontro (n. giorni)	10%	8gg
OS003	Garantire l'efficienza del riscontro: - nell'attività di Consulenza Legale ai vertici e alla struttura - nella predisposizione delle memorie e degli atti difensivi	rispetto dei termini di legge e tempistica indicata dall'Avvocatura	15%	Si
OS003	Favorire l'adozione e l'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità	Definizione del Manuale della Qualità	15%	Si
OS003	Favorire una migliore tracciabilità e la divulgazione degli atti nei tempi dovuti	creazione di tre registri degli atti in formato elettronico	15%	Si
OS003	Contenimento dei costi nella gestione dei documenti relativi agli Organi Istituzionali e Ministeri	Percentuale di documenti trasmessi attraverso l'adozione di procedure digitali	10%	90%
OS003	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	creazione di un database per il monitoraggio dei passaggi di consegne	10%	Si
OS003	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	numero di procedure oggetto di semplificazione e standardizzazione	10%	2
OS003	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	percentuale delle verifiche a campione di Internal Auditing 2013 oggetto di followup	5%	20%

## UFFICIO DI SUPPORTO PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, STUDI E RETE ESTERA

Responsabile: **Gianpaolo Bruno**

Centro di Costo: **SD00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 332.700,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 275.617,33** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	12	2	0	15

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	15%	100%
OS003	Migliorare la qualità delle informazioni e della comunicazione al Direttore generale relativamente ai dati strutturali della rete estera	Completare la ricognizione dei dati necessari per le attività di pianificazione strategica e definire proposte di reportistica	10%	SI
OS001	Realizzare ricerche studi ed analisi di qualità sui temi relativi all'internazionalizzazione	N°di ricerche, studi e analisi realizzati e diffusi nell'anno	25%	4
OS003	Tempestiva diffusione di informazioni e dati statistici utili alla struttura dell'Istituto	%delle richieste, pervenute dagli Organi istituzionali e dalla struttura ICE, evase nei tempi previsti dalla richiesta	10%	100%
OS001	Gestione del patrimonio informativo sull'internazionalizzazione disponibile presso l'area studi (banche dati statistiche e documentazione bibliografica)	%utenti esterni della biblioteca che dichiarano un livello di soddisfazione almeno sufficiente	10%	100%
OS001	Diffusione di informazioni e dati statistici agli utenti esterni	Questionario di rilevazione efficacia informazioni diffuse agli utenti esterni (Rapporto ICE e altri rapporti)	15%	1
OS001	Partecipazione ad eventi per sostenere le start up innovative	numero di partecipanti	15%	70

## UFFICIO DI SUPPORTO PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile: **Andrea Napoletano**

Centro di Costo: **SC00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 27.500,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 39.121,31** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	9	1	0	<b>11</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS003	Semplificazione dei processi di lavoro e loro adeguamento alle esigenze dei clienti esterni/interni	Monitoraggio delle attività gestite dall'ufficio sulla base di un modello standard	5%	Si
OS002	Diffusione informazioni sull'attività dell'ICE nella promozione degli IDE e sull'attrattività dell'Italia quale destinazione di investimenti	Numero di newsletter settoriali e/o con riferimento a specifici distretti produttivi del paese	10%	5*
OS002	Diffusione informazioni sull'attività dell'ICE nella promozione degli IDE e sull'attrattività dell'Italia quale destinazione di investimenti	Redazione della rubrica " Institutional IDE" nelle Newsletter ICE	10%	100%*
OS001	Fornire un livello di presidio adeguato, garantendo un numero significativo di eventi e di occasioni di incontro con specifico riferimento al tema degli investimenti esteri in	Numero di eventi di rilevanza esterna con partecipazione attiva dell'Ufficio di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri	30%	15
OS001	Fornire un adeguato numero di occasioni di interazione con potenziali investitori esteri	Contatti attivati con imprenditori italiani in rapporto al totale degli investitori esteri coinvolti nelle iniziative dell'Ufficio	10%	70%
OS002	Garantire un adeguato livello di interfaccia in occasione di eventi pubblici dedicati all'attrazione degli investimenti	Percentuale di CEO, direttori, manager di primo o secondo livello sul totale dei partecipanti agli eventi organizzati da ICE Agenzia.	15%	70%
OS002	Qualità dell'informazione fornita a potenziali investitori esteri	Qualità delle informazioni di assistenza di primo livello e corrispondenza tra quanto richiesto dall'operatore estero e le informazioni di primo livello fornite da ICE Agenzia (questionario di gradimento con scala da 1 a 5)	10%	3**

(\*)L'indicatore non è applicabile in assenza di definizione della governance ICE

(\*\*) L'indicatore non è applicabile in caso di esclusione dei servizi di assistenza IDE dal catalogo dei servizi

## UFFICIO DI SUPPORTO PER LA COMUNICAZIONE, LE RELAZIONI ESTERNE E ISTITUZIONALI

Responsabile: **Filippo Lanciotti**

Centro di Costo: **SE00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 130.700,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 187.780,69** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	9	2	0	12

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	5%	100%
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction assistenza resa alla struttura su eventi rilevanti - WMR, Rapporto Commercio Estero - (scala da 1a5)	20%	4
OS002	Miglioramento delle attività di partenariato attraverso la concessione e la gestione dei patrocinii nominali e la stipula di accordi con enti omologhi rispetto al 2011	Numero dei patrocinii concessi e accordi stipulati con enti omologhi	10%	80
OS002	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders pubblici e privati)	%di comunicati ripresi da almeno 2 Agenzie di stampa o quotidiani, sul totale dei comunicati	15%	80%
OS002	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders pubblici e privati)	Numero Newsletter ICE	25%	10
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi a soggetti esterni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction della struttura per la quale si svolge il servizio di segreteria generale per l'UBG, il SERBIAN/ITALIAN BUSINESS COUNCIL (scala da 1a5)	25%	4

## UFFICIO DI COORDINAMENTO SERVIZI DI PROMOZIONE DEL SISTEMA ITALIA

Responsabile: **Giovanni Sacchi**

Centro di Costo: **SF00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 1.500,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 3.046.873,65** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	9	4	0	14

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS003	Coordinamento dell'elaborazione del piano annuale di attività promozionale e di altri programmi	%di atti ed elaborati predisposti nella forma e nei tempi previsti	25%	100%
OS003	Predisposizione di dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	%di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	20%	100%
OS003	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Tempo massimo di predisposizione di documenti e reportistica per l'utilizzo dei fondi residui sulle annualità promozionali, calcolato a partire dalla disponibilità di tutti gli elementi necessari	20%	14gg
OS003	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio utilizzo fondi su base trimestrale; %di iniziative oggetto di analisi	10%	100%
OS003	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Tempo massimo di attesa per visti su documenti e per sblocchi in Promonet	15%	3 gg

## UFFICIO MECCANICA, CHIMICA, ENERGIA, AMBIENTE

Responsabile: **Alessandro Liberatori**

Centro di Costo: **SF10**

Fondi istituzionali 2014: **€ 1.600,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 21.344.191,12** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	17	2	0	20

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività rilevanti dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	15%	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4
OS002	Miglioramento della comunicazione diretta alle aziende	Definizione di una procedura di comunicazione integrata	25%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero utenti-clienti partecipanti per anno solare	15%	1100
OS001	Favorire la partecipazione di nuove aziende alle iniziative promozionali	Numero newcomers per settore/mercato/iniziativa/linea di attività	15%	240
OS001	Pianificazione di nuovi ambiti di intervento	Numero di iniziative innovative per settore/mercato/tipologia all'interno dell'Ufficio	20%	4

## UFFICIO BENI DI CONSUMO

Responsabile: **Ines Aronadio**

Centro di Costo: **SF20**

Fondi istituzionali 2014: **€ 150,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 23.488.571,22** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	23	1	0	25

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla	15%	100%
OS001	Consolidare in relazione ai fondi il numero totale delle aziende che prendono parte alle iniziative promozionali (fatturate e non fatturate)	Numero utenti-clienti partecipanti per anno solare	40%	2600
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	30%	4
OS002	Sviluppo nuovi ambiti di intervento	Numero di iniziative innovative per tipologia/settore/mercato di interesse	10%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	% iniziative comunicate con nuovo modello Circolare informativa alle aziende	5%	80%

## UFFICIO AGROALIMENTARI E VINI

Responsabile: **Roberto Lovato**

Centro di Costo: **SF30**

Fondi istituzionali 2014: **€ 1.300,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 14.215.497,29** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	14	1	0	16

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS001	Proporre agli utenti/clienti servizi a maggiore valore aggiunto	%di contributo privato sul complesso dell'investimento promozionale.	20%	40%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero totale di aziende che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero utenti-clienti italiani partecipanti per anno solare	20%	600
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	15%	4
OS001	Favorire la partecipazione di nuove aziende alle iniziative promozionali	Numero nuove aziende	15%	185
OS002	Miglioramento della comunicazione diretta alle imprese	iniziative comunicate attraverso il modello grafico di circolare di ICECLOUD e pubblicazione su sito ICE-Agenzia; Comunicazioni di prima assistenza alle imprese.	20%	SI

## UFFICIO ALTA TECNOLOGIA, TERZIARIO AVANZATO, SERVIZI E PRODOTTI STRATEGICI

Responsabile: **Lucio Coggiatti**

Centro di Costo: **SF40**

Fondi istituzionali 2014: **€ 200,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 4.787.873,83** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

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

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS003	Migliorare il livello di trasparenza e rafforzare gli strumenti di prevenzione del rischio di corruzione attraverso l'adozione e la piena attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	n. degli interventi attuati dall'ufficio nei tempi previsti dal Piano triennale di prevenzione di competenza dell'ufficio in rapporto al n. delle azioni di competenza dell'ufficio programmate nel Piano triennale di prevenzione.	20%	100%
OS002	Miglioramento della comunicazione diretta alle aziende	definizione di una procedura di comunicazione integrata	10%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	n. utenti-clienti italiani partecipanti per anno solare	20%	987
OS001	Favorire la partecipazione di nuove aziende alle iniziative promozionali (Vedi allegato foglio iniziative 2014)	n. delle nuove aziende partecipanti alle iniziative dell'anno corrente	10%	134
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
OS001	Miglioramento della capacità di innovazione attraverso l'offerta di servizi a maggior valore aggiunto, caratterizzati da contenuto innovativo	%di attività innovative sul totale di quelle realizzate	10%	15%

## UFFICIO PARTENARIATO INDUSTRIALE E RAPPORTI CON OO.II.

Responsabile: **Francesco Pensabene**

Centro di Costo: **SF50**

Fondi istituzionali 2014: **€ 300,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 2.461.634,48** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	10	2	0	13

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio complessivo di Customer Satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4
OS002	Miglioramento della comunicazione diretta alle aziende	%delle iniziative promozionali comunicate alle aziende tramite l'utilizzo di nuovi applicativi informatici (agenda, minisito, adesioni on-line ecc) secondo quanto definito dalla nuova procedura di riferimento*	20%	65%
OS002	Sviluppo nuovi ambiti di intervento	numero di iniziative innovative per tipologia o settore o mercato	10%	3
OS003	Garantire l'efficienza del riscontro nelle richieste di assistenza/consulenza alle imprese	Tempo medio intercorso tra la richiesta di assistenza/consulenza ed il riscontro (n. giorni lavorativi)	20%	3 gg.
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	%di CEO/ Direttori Generali/ A.D/ Amministratori Unici/ Presidenti/Segretari generali/ Titolari/Responsabili di Progetto e/o Settore -sul totale partecipanti in occasione di eventi organizzati da ICE Agenzia	15%	40%

## UFFICIO INTERSETTORIALE E GRANDI PROGETTI INTERNAZIONALI

Responsabile: **Carmela Ottaviano**

Centro di Costo: **SF60**

Fondi istituzionali 2014: **€ 360,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 4.527.161,21** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	7	3	0	11

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	15%	100%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero totale di aziende che prendono parte alle iniziative promozionali, inclusi progetti su fondi made in italy gestiti direttamente	Numero utenti-clienti italiani partecipanti per anno solare	35%	878
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali a valere sul piano ordinario	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle missioni di sistema	%degli intervistati che si dichiara abbastanza o molto soddisfatto (indagine di customer)	20%	80%
OS002	Miglioramento della comunicazione alle imprese	Definizione di una procedura di comunicazione integrata	10%	Si

## UFFICIO DI COORDINAMENTO IMPRESE E ISTITUZIONI

Responsabile: **Aniello Musella**

Centro di Costo: **SG00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 4.200,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 524.004,67** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	3	3	0	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	25%	100%
OS002	Coordinamento attività degli uffici operativi di riferimento	Numero incontri	60%	50
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività e input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero attività	15%	5

## UFFICIO ACQUISIZIONE PROGETTI STRATEGICI E GARE INTERNAZIONALI

Responsabile: **A.I. Aniello Musella**

Centro di Costo: **SG40**

Fondi istituzionali 2014: **€ 2.500,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
-	7	0	0	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	Numero di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	25%	100%
OS002	Acquisire nuove risorse finanziarie in ambito Unione Europea a integrazione fondi del Piano Nazionale per l'Export e promuovere l'immagine dell'Agenzia ICE quale	Numero di contatti acquisiti e/o consolidati con Enti territoriali, Associazioni e società di consulenza	20%	20
OS002	Acquisire nuove risorse finanziarie in ambito Unione Europea a integrazione fondi del Piano Nazionale per l'Export e promuovere l'immagine dell'Agenzia ICE quale	Numero di Uffici ICE coinvolti.	20%	10
OS002	Acquisire nuove risorse finanziarie in ambito Unione Europea a integrazione fondi del Piano Nazionale per l'Export e promuovere l'immagine dell'Agenzia ICE quale	Numero di programmi/progetti esaminati in fase di scouting	20%	18
OS002	Acquisire nuove risorse finanziarie in ambito Unione Europea a integrazione fondi del Piano Nazionale per l'Export e promuovere l'immagine dell'Agenzia ICE quale	Numero offerte redatte e presentate alla Commissione Europea/Inserimento in short list	15%	5

## UFFICIO SERVIZI INFORMATIVI E DI ASSISTENZA ALLE IMPRESE

Responsabile: **Leonardo Radicati**

Centro di Costo: **SG10**

Fondi istituzionali 2014: **€ 9.500,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 90.070,90** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	15	0	0	16

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	15%	100%
OS002	Promozione filiera fieristica settore agroindustria/EXPO2015	numero di operatori/giornalisti partecipanti agli incoming	30%	100
OS002	Sviluppo funzionalità sito istituzionale	numero utenti del catalogo interattivo	15%	2000 utenti
OS002	Implementazione sito ICE Agenzia	Incremento percentuale numero pagine visitate del sito istituzionale rispetto all'anno 2012	10%	25%
OS002	Diffusione e sviluppo dell'offerta dei servizi di informazione, assistenza e consulenza agli utenti/clienti	Numero incontri formativi e di presentazione dei servizi	30%	15

## UFFICIO SERVIZI FORMATIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Responsabile: **Adele Massi**

Centro di Costo: **SG20**

Fondi istituzionali 2014: **€ 155.000,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 3.332.899,29** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

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

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	20%	100%
OS001	Implementazione delle iniziative formative a carattere innovativo	Numero Iniziative	20%	14
OS001	Implementazione delle iniziative formative a carattere innovativo	Numero totale partecipanti	20%	750
OS001	Efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di Placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a sei mesi dalla fine dei corsi)	20%	65%
OS003	Qualità della didattica dei corsi	Valutazione dei docenti (scala da 1 a 5)	20%	4

## UFFICIO ACCORDI E CONVENZIONE

Responsabile: **Francesco Alfonsi**

Centro di Costo: **SG30**

Fondi istituzionali 2014: **€ 3.100,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 31.928,22** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	7	3	0	<b>11</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	40%	100%
OS002	Definizione della politica delle alleanze strategiche	Numero di partner strategici individuati	20%	5
OS001	Progettazione e negoziazione di accordi strategici	Numero di accordi sottoscritti	20%	6
OS003	Analisi di fattibilità e di efficacia	Progettazione di un sistema di valutazione della fattibilità e dell'efficacia	20%	SI

## UFFICIO DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Responsabile: **Riccardo Landi**

Centro di Costo: **SH00**

Fondi istituzionali 2014: **€ 36.400,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	7	3	0	<b>11</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	25%	100%
OS003	Coordinamento attività volte al rafforzamento del controllo del personale locale	creazione Banca Dati per gestione personale locale	20%	SI
OS003	Coordinamento attività volte all'armonizzazione delle procedure informatiche per il personale di ruolo	Predisposizione processi di analisi e sviluppo delle procedure informatizzate per gestione personale di ruolo	30%	SI
OS002	Miglioramento della qualità della comunicazione interna su materie di competenza	Tempo massimo di riscontro alla struttura per richieste ordinarie relative a budget e personale locale.	10%	5 gg
OS003	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione di accordi concordati con le OOSS, sugli Istituti contrattuali previsti dalla normativa vigente	15%	SI

## UFFICIO AMMINISTRAZIONE CONTABILITÀ E BILANCIO

Responsabile: **Luigi Ferrelli**

Centro di Costo: **SH10**

Fondi istituzionali 2014: **€ 5.318.900,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	19	7	0	27

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS003	Supporto informativo/consulenziale alle Reti in materia amministrativo/contabile	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction del supporto informativo/consulenziale (scala da 1 a 5) - Uffici della Sede (*)	30%	3,8
OS003	Supporto informativo/consulenziale alle Reti in materia amministrativo/contabile	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction del supporto informativo/consulenziale (scala da 1 a 5) - Uffici di Milano e della Rete estera (*)	30%	3,8
OS003	Supporto informativo/consulenziale alle Reti in materia amministrativo/contabile	Redazione / aggiornamento di almeno 1 vademecum in materia di gestione amministrativo - contabile degli Uffici	30%	SI

## UFFICIO AMMINISTRAZIONE ECONOMICA DEL PERSONALE

 Responsabile: **Domenica Brosio**

 Centro di Costo: **SH20**

 Fondi istituzionali 2014: **€ 29.997.409,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

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

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	10%	100%
OS003	Migliorare il collegamento tra i vari applicativi (G.T., GERIP, GEPE, Pensioni S7, Galatea, GERIS HR) tramite reingegnerizzazione dei processi lavorativi	Numero di riunioni con altri uffici del Coordinamento AOR e relativi verbali per lo sviluppo di documenti di analisi	15%	6
OS002	Migliorare la comunicazione nei confronti del personale su istituti economici di particolare interesse	Numero di vademecum informativi	20%	2
OS002	Migliorare la comunicazione nei confronti del personale su istituti economici di particolare interesse	Pubblicazione di FAQ su intranet aziendale	20%	SI
OS003	Completare l'adeguamento dei servizi dell'ex ICE al nuovo contesto normativo e l'efficienza operativa delle attività dell'ICE-Agenzia	Numero medio monitoraggi/simulazioni/elaborazioni mensili in corso d'opera	35%	100

## UFFICIO ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE

Responsabile: **Erica Di Giovancarlo**

Centro di Costo: **SH30**

Fondi istituzionali 2014: **€ 366.500,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	11	7	0	19

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	20%	100%
OS002	Miglioramento della qualità della comunicazione interna sulle materie di competenza	Tempo massimo di riscontro di comunicazioni/ documenti/ informazioni rilevanti per il personale	20%	12 gg.lavorativi
OS002	Miglioramento della qualità della comunicazione interna sulle materie di competenza	Giudizio complessivo di customer satisfaction sulla comunicazione inviata (scala da 1 a 5)	15%	3,7
OS003	Efficienza ed efficacia degli interventi di formazione per il personale	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction dei corsi (scala da 1 a 5)	15%	4
OS003	Efficienza ed efficacia degli interventi di formazione per il personale	%iniziative realizzate rispetto a quelle pianificate	15%	90%
OS003	Miglioramento dei processi di lavoro svolti con il pieno utilizzo del sistema Ge.Ris.HR	%schede individuali del personale correttamente compilate ed aggiornate in Geris HR	15%	90%

## UFFICIO SERVIZI INFORMATICI

Responsabile: **A.I. Gianpaolo Bruno**

Centro di Costo: **SH40**

Fondi istituzionali 2014: **€ 6.755.500,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
-	6	8	1	<b>15</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla	10%	100%
OS003	Semplificazione dei processi di lavoro e loro adeguamento alle esigenze dei clienti esterni/interni	Mappatura delle attività dell'Ufficio	10%	SI
OS003	Miglioramento servizio assistenza tecnica clienti interni	Rilevazione della Customer Satisfaction sulla soddisfazione degli utenti interni relativamente alla funzionalità dell'applicativo "Nuova Intranet" con scala 1 - 5	30%	4
OS003	Semplificazione della pubblicazione on line delle informazioni relative alla disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (Decreto legislativo 14 marzo	Pubblicazione on line di un Manuale Guida dell'applicativo	30%	1
OS003	Semplificazione dei processi di lavoro e loro adeguamento alla normativa nazionale	Avvio delle procedure per la Dematerializzazione della documentazione amministrativa	20%	SI

## UFFICIO PATRIMONIO, ACQUISTI E SERVIZI GENERALI

Responsabile: **Paola Paolocci**

Centro di Costo: **SH50**

Fondi istituzionali 2014: **€ 2.462.350,00** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale
1	11	5	0	17

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	35%	100%
OS003	Miglioramento della qualità dei servizi di contrattualistica e dei servizi generali	giudizio medio complessivo di customer satisfaction dei servizi di assistenza e consulenza in materia contrattualistica e dei servizi generali ( scala da 1 a 5 )	25%	3,3
OS003	Miglioramento della qualità dei servizi di contrattualistica e dei servizi generali	predisposizione di una nuova modulistica sulle procedure contrattuali da rendere disponibile agli uffici dell' ICE AGENZIA	30%	SI
OS003	Monitoraggio e controllo della qualità ed affidabilità dei fornitori	Percentuale di schede pervenute in base ai contratti con fornitori presenti nell'albo	10%	22%

## UFFICIO DI MILANO

Responsabile: **Marinella Loddo**

Centro di Costo: **AD10**

Fondi istituzionali 2014: **€ 346.600,00** (stime)

Fondi promozionali 2014: **€ 46.774,80** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

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

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	PESO	TARGET 2014
OS003	Analisi e approfondimento delle attività rilevate, al fine di realizzare un "sistema di gestione integrato per la qualità"	n. di attività dell'ufficio processate ed inserite nel "sistema di gestione integrato per la qualità" sul totale delle attività rilevanti, ai fini del sistema e conformi alla normativa vigente	15%	100%
OS001	Incrementare il numero di aziende assistite gratuitamente e a pagamento	Numero clienti-utenti	20%	700
OS003	Incrementare il numero di aziende italiane presenti in Banca dati Centrale	N°di aziende inserite per la prima volta nel database (relativamente alla sezione anagrafica)	10%	400
OS003	Migliorare qualitativamente la completezza dei dati delle aziende italiane in Banca Dati Centrale	N.aziende presenti nel database oggetto di aggiornamento (relativamente alla sezione profilo aziendale)	15%	900
OS002	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Sviluppo delle attività di collaborazione e di promozione con gli enti territoriali	20%	Si
OS002	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione in partenariato con gli enti territoriali	15%	5
OS001	Realizzazione iniziative su incarico di altri uffici	Numero di iniziative realizzate	5%	5

## RIEPILOGO RISORSE UMANE (SEDE e MILANO) al 1 gennaio 2014

ORGANIZZAZIONE	DIRIGENTI	Dirigenti Area III	Area II	Area I	TOTALE	
<b>DIREZIONE GENERALE</b>	Luongo Roberto	1	7	2	0	10
<b>UFFICIO DI SUPPORTO PER GLI AFFARI GIURIDICO LEGALI E ASSISTENZA ORGANI ISTITUZIONALI</b>	Talone Elisabetta	1	18	3	0	22
<b>UFFICIO DI SUPPORTO PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, STUDI E RETE ESTERA</b>	Bruno Gianpaolo	1	12	2	0	15
<b>UFFICIO DI SUPPORTO PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI</b>	Napoletano Andrea	1	9	1	0	11
<b>UFFICIO DI SUPPORTO PER LA COMUNICAZIONE, LE RELAZIONI ESTERNE E ISTITUZIONALI</b>	Lanciotti Filippo	1	9	2	0	12
<b>UFFICIO DI COORDINAMENTO SERVIZI DI PROMOZIONE DEL SISTEMA ITALIA</b>	Sacchi Giovanni	7	88	14	0	109
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	9	4	0	14
Ufficio Meccanica, Chimica, Energia, Ambiente	Liberatori Alessandro	1	17	2	0	20
Ufficio Beni Di Consumo	Aronadio Ines	1	23	1	0	25
Ufficio Agroalimentari e Vini	Lovato Roberto	1	14	1	0	16
Ufficio Alta Tecnologia, Terziario Avanzato, Servizi e Prodotti Strategici	Coggiatti Lucio	1	8	1	0	10
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con Oo.Ii.	Pensabene Francesco	1	10	2	0	13
Ufficio Intersettoriale E Grandi Progetti Internazionali	Ottaviano Carmela	1	7	3	0	11
<b>UFFICIO DI COORDINAMENTO IMPRESE E ISTITUZIONI</b>	Musella Aniello	4	44	8	0	56
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	3	3	0	7
Ufficio Acquisizione Progetti Strategici e Gare Internazionali	A.I. Musella Aniello	-	7	0	0	7
Ufficio Servizi Informativi e di Assistenza alle Imprese	Radicati Leonardo	1	15	0	0	16
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Massi Adele	1	12	2	0	15
Ufficio Accordi e Convenzione	Alfonsi Francesco	1	7	3	0	11
<b>UFFICIO DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE</b>	Landi Riccardo	5	64	32	1	102
Direzione dell'ufficio di coordinamento	Landi Riccardo	1	7	3	0	11
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Ferrelli Luigi	1	19	7	0	27
Ufficio Amministrazione Economica del Personale	Brosio Domenica	1	10	2	0	13
Ufficio Organizzazione e Gestione Risorse Umane	Di Giovancarolo Erica	1	11	7	0	19
Ufficio Servizi Informatici	A.I. Bruno Gianpaolo	-	6	8	1	15
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolocci Paola	1	11	5	0	17
<b>UFFICIO DI MILANO</b>	Loddo Marinella	1	8	2	0	11
<b>TOTALE SEDE e MILANO</b>		<b>22</b>	<b>259</b>	<b>66</b>	<b>1</b>	<b>348</b>

## RIEPILOGO RISORSE ECONOMICHE (SEDE e MILANO)

ORGANIZZAZIONE	DIRIGENTI	RISORSE ECONOMICHE ISTITUZIONALI 2014 (dati di previsione)	RISORSE PROMOZIONALI 2014 (1) (dati di previsione)
<b>Direzione Generale</b>	Luongo Roberto	€ 11.000	na
<b>Ufficio di supporto per gli affari Giuridico-Legali e Assistenza organi istituzionali</b>	Talone Elisabetta	€ 481.370	na
<b>Ufficio di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri</b>	Napoletano Andrea	€ 27.500	€ 39.121
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica, studio e rete estera</b>	Bruno Gianpaolo	€ 332.700	€ 275.617
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	Lanciotti Filippo	€ 130.700	€ 187.781
<b>Ufficio di Coordinamento servizi di promozione del sistema italia</b>	Sacchi Giovanni	€ 1.500	€ 3.046.874
Meccanica, Chimica, Energia, Ambiente	Liberatori Alessandro	€ 1.600	€ 21.344.191
Beni di Consumo	Aronadio Ines	€ 150	€ 23.488.571
Agroalimentari e Vini	Lovato Roberto	€ 1.300	€ 14.215.497
Alta tecnologia, Terziario avanzato, Servizi e Prodotti strategici	Coggiatti Lucio	€ 200	€ 4.787.874
Partenariato industriale e Rapporti con OO.II.	Pensabene Francesco	€ 300	€ 2.461.634
Intersettoriale e Grandi Progetti internazionali	Ottaviano Carmela	€ 360	€ 4.527.161
<b>Ufficio di coordinamento imprese e istituzioni</b>	Musella Aniello	€ 4.200	€ 524.005
Servizi Informativi e di Assistenza alle Imprese	Radicati Leonardo	€ 9.500	€ 90.071
Servizi formativi per l'internazionalizzazione	Massi Adele	€ 155.000	€ 3.332.899
Accordi e Convenzioni	Alfonsi Francesco	€ 3.100	€ 31.928
Acquisizione Progetti Strategici e Gare Internazionali	A.I. Musella Aniello	€ 2.500	na
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	Landi Riccardo	€ 36.400	na
Amministrazione Contabilità e Bilancio	Ferrelli Luigi	€ 5.318.900	na
Amministrazione Economica del Personale	Brosio Domenica	€ 29.997.409	na
Organizzazione e Gestione Risorse Umane	Di Giovancarlo Erica	€ 366.500	na
Servizi Informatici	A.I. Bruno Gianpaolo	€ 6.755.500	na
Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolocci Paola	€ 2.462.350	na
<b>Ufficio di MILANO</b>	Loddo Marinella	€ 346.600	€ 46.775
<b>TOTALE SEDE e MILANO</b>		<b>€ 46.446.639</b>	<b>€ 78.400.000</b>

(1) I dati di previsione sono calcolati in base ai dati di spesa del 2013, aggiungendo a questi ultimi una stima dei costi riferiti ai nuovi ambiti di attività (prima annualità del Piano Export Sud, programma di Road Show per l'internazionalizzazione finanziato su utili Simest), così come da Bilancio di previsione 2014. I fondi attribuiti agli uffici della sede di Roma saranno successivamente trasferiti, in massima parte, agli uffici della rete estera in quanto volti a realizzare le attività promozionali nei singoli paesi.

## Ufficio di: ALGERI

Responsabile: **GIUSEPPE AGOSTINACCHIO**

Centro di Costo: **4NA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 327.977** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: ALMATY

Responsabile: **MICHELE SCUOTTO**

Centro di Costo: **2EH3**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 379.076** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: AMMAN\*

Responsabile: **ALESSIO PONZ DE LEON**

Centro di Costo: **4HB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 331.111** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	<b>7</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

\* Include Erbil, Ramallah

(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

## Ufficio di: BAKU

Responsabile: **LUIGI D'APREA**

Centro di Costo: **2EE1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 297.224** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	3	4

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	120
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: BANGKOK

Responsabile: **FABIO DE CILLIS**

Centro di Costo: **5IE1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 273.900** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: BEIRUT

Responsabile: **MARINA GIANGRANDE**

Centro di Costo: **4HD1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 385.013** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: BELGRADO\*

Responsabile: **GIOVANNI MAFODDA**

Centro di Costo: **2EP1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 403.953** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

\* Include Podgorica

(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

## Ufficio di: BERNA

Responsabile: **CARLO LAGANA'**

Centro di Costo: **2BF2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 239.690** (stime)

### RISORSE UMANE (FEBBRAIO 2014)

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	1	2

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	60
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: BERLINO

Responsabile: **FABIO CASCIOTTI**

Centro di Costo: **1AD3**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 948.601** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	9	<b>11</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	330
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: BOGOTÀ

Responsabile: **PAOLO PONTI**

Centro di Costo: **7ME1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 249.177** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	2	3

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	90
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: BRUXELLES

Responsabile: **FABRIZIO DI CLEMENTE**

Centro di Costo: **1AA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 825.093** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	2	7	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	300
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: BUCAREST

Responsabile: **LUCA GENTILE**

Centro di Costo: **2EF1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 360.829** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	9	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	300
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: BUDAPEST

Responsabile: **ENRICO BARBIERI**

Centro di Costo: **2EG1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 341.680** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: BUENOS AIRES

Responsabile: **SERGIO LA VERGHETTA**

Centro di Costo: **7MA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 439.152** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: CANTON

Responsabile: **PAOLO QUATTROCCHI**

Centro di Costo: **6LE3**

Risorse economiche 2014: **€ 386.413** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	4	5

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	150
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: CARACAS

Responsabile: **CUCINO PIER ALBERTO**

Centro di Costo: **7MW1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 340.320** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	4	5

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	150
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: CASABLANCA

 Responsabile: **GIOVANNI BIFULCO**

 Centro di Costo: **4ND1**

 Risorse economiche 2014 (1): **€ 582.778** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: CHICAGO

Responsabile: **MATTEO PICARIELLO**

Centro di Costo: **3CB3**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 704.835** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	<b>8</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: CITTA' DEL MESSICO

Responsabile: **SALVATORE PARANO**

Centro di Costo: **3MP1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 431.656** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 16.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: DOHA

Responsabile: **ANDREA FERRARI**

Centro di Costo: **4GG1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 291.998** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	3	4

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	120
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: DUBAI

Responsabile: **Ferdinando Fiore**

Centro di Costo: **4GB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 736.929** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	7	9

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 45.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	270
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: GIACARTA

Responsabile: **SAMUELE PORCIA**

Centro di Costo: **5IC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 312.050** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	4	5

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	150
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: HOCHIMINH CITY

Responsabile: **BRUNA SANTARELLI**

Centro di Costo: **5LM1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 282.857** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: HONG KONG

Responsabile: **PAOLA GUIDA**

Centro di Costo: **6KB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 751.363** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	8	9

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 95.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	270
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: IL CAIRO

Responsabile: **MASSIMILIANO SPONZILLI**

Centro di Costo: **4NB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 355.773**(stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: ISTANBUL

Responsabile: **FERDINANDO PASTORE**

Centro di Costo: **2BG1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 821.492** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	9	<b>11</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	330
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: JOHANNESBURG

Responsabile: **GIULIO MULAS**

Centro di Costo: **8QL1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 480.720** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: KIEV

Responsabile: **ALESSANDRO GERBINO**

Centro di Costo: **2EH2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 395.713** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	8	9

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 45.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	270
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: KUALA LUMPUR

Responsabile: **ANDREA DOMENICO AMBRA**

Centro di Costo: **5ID1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 321.502** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: LONDRA

Responsabile: **FORTUNATO CELI ZULLO**

Centro di Costo: **1AE1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 698.700** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: LOS ANGELES

Responsabile: **CARLO ANGELO BOCCHI**

Centro di Costo: **3CB2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 932.171** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	1	8	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	300
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: LUBIANA

Responsabile: **ALESSANDRA RAINALDI**

Centro di Costo: **2ES1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 282.357** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	4	5

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	150
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: MADRID

Responsabile: **MARCO VERNA**

Centro di Costo: **1AK1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 507.820** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: MAPUTO

Responsabile: **MAURIZIO FERRI**

Centro di Costo: **4QI1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 229.027** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	0	<b>1</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	30
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: MIAMI

Responsabile: **GIANCARLO ALBANO**

Centro di Costo: **3CB7**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 287.272** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	2	3

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	90
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: MOSCA\*

Responsabile: **MAURIZIO FORTE**

Centro di Costo: **2EH1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 1.910.196** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	3	23	<b>27</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 115.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	810
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	7

\* Include San Pietroburgo, Novosibirsk, Ekaterineburg

(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

## Ufficio di: MUMBAI

Responsabile: **AUGUSTO DI GIACINTO**

Centro di Costo: **5LG1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 441.078** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	1	7	9

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	270
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: NEW DELHI

Responsabile: **AMEDEO SCARPA**

Centro di Costo: **5LG2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 439.400** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	6	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: NEW YORK\*

Responsabile: **PIER PAOLO CELESTE**

Centro di Costo: **3CB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 2.249.287** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	3	22	26

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 150.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	780
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	7

\* Include Atlanta

(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

## Ufficio di: PARIGI

Responsabile: **LAURA LA CORTE**

Centro di Costo: **1AC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 1.159.658** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	11	<b>13</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	390
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: PECHINO\*

Responsabile: **ANTONINO LASPINA**

Centro di Costo: **6LE1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 984.254** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	3	13	<b>17</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	510
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	4

\* Include Chengdu e Tianjin

(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

## Ufficio di: RIYADH\*

Responsabile: **ANDREA QUATTROCCHI**

Centro di Costo: **4GA2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 420.402** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

\* Include Kuwait

(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

## Ufficio di: SAN PAOLO

Responsabile: **FEDERICO BALMAS**

Centro di Costo: **7MC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 846.315** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	10	<b>12</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	360
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: SANTIAGO

Responsabile: **GIUSEPPE MANENTI**

Centro di Costo: **7MD1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 369.904** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	6	7

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	210
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: SEOUL

Responsabile: **PAOLA BELLUSCI**

Centro di Costo: **6KA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 473.865** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: SHANGHAI

Responsabile: **CLAUDIO PASQUALUCCI**

Centro di Costo: **6LE2**

Risorse economiche 2014(1): **€ 1.375.521** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	2	10	<b>13</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 60.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	390
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

(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

## Ufficio di: **SIDNEY**

Responsabile: **ANTONIETTA BACCANARI**

Centro di Costo: **6DA2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 550.072** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: SINGAPORE

Responsabile: **MARINA DAMAGGIO**

Centro di Costo: **5KC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 616.900** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	0	7	8

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: **SOFIA\***

Responsabile: **CINZIA BRUNO**

Centro di Costo: **2EA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 346.509** (stime)

### RISORSE UMANE (MARZO 2014)

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	9	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	300
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

\* Include Skopje

(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

## Ufficio di: STOCOLMA

 Responsabile: **CARLO VALENTINI**

 Centro di Costo: **2AQ1**

 Risorse economiche 2014 (1): **€ 440.047** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: TAIPEI

 Responsabile: **CHIARA PETRO'**

 Centro di Costo: **6KD1**

 Risorse economiche 2014 (1): **€ 332.897** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	3	4

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	120
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: TEHERAN

Responsabile: **GABRIELE MARTIGNAGO**

Centro di Costo: **4GC1**

Risorse economiche 2014(1): **€ 354.590** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	2	3

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 7.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	90
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: TEL AVIV

Responsabile: **MARINA SCOGNAMIGLIO**

Centro di Costo: **4HC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 478.426** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	4	5

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	150
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: TIRANA\*

Responsabile: **GABRIELLA LOMBARDI**

Centro di Costo: **2FA1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 229.777** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 14.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

\* Include Pristina

(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

## Ufficio di: TOKYO

Responsabile: **ARISTIDE MARTELLINI**

Centro di Costo: **6DB1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 1.938.470** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
1	0	1	15	<b>17</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 90.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	1
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	510
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	4

(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

## Ufficio di: TORONTO\*

Responsabile: **PASQUALE BOVA**

Centro di Costo: **3CA2**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 1.066.213** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	11	<b>12</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 45.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	360
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

\* Include Montreal

(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

## Ufficio di: TRIPOLI

Responsabile: **MARCO PINTUS**

Centro di Costo: **4NC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 269.128** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	3	4

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	2
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	120
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	1

(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

## Ufficio di: TUNISI

Responsabile: **ELISA SALAZAR**

Centro di Costo: **4NG1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 191.835** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: VARSAVIA

Responsabile: **GIUSEPPE FEDERICO**

Centro di Costo: **2ED1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 440.377** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	7	<b>8</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 35.000
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	240
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: VIENNA

Responsabile: **ANTONIO VENTRESCA**

Centro di Costo: **2AN1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 520.403** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	5	6

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	4
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	180
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	2

(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

## Ufficio di: ZAGABRIA\*

Responsabile: **MASSIMO SESSA**

Centro di Costo: **2EC1**

Risorse economiche 2014 (1): **€ 409.042** (stime)

### RISORSE UMANE AL 1° GENNAIO 2014

Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	Totale
0	1	0	9	<b>10</b>

### OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	TARGET 2014
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Ricavi da servizi	30,0%	€ 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	30,0%	4,0
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	% di reclami sul n° di servizi resi alle imprese italiane	10,0%	< 2,0%
OS002	Migliorare il livello di efficacia delle attività	N° di servizi promozionali a pagamento realizzati al di fuori dei programmi promozionali "istituzionali"	15,0%	3
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di informazioni prodotte	10,0%	300
OS002	Migliorare il livello di efficienza e produttività dell'attività dell'Ufficio	N° di iniziative promosse nel paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali o privati	5,0%	3

\* Include Sarajevo

(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

## RIEPILOGO RISORSE UMANE - RETE ESTERA (al 1 gennaio 2014)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	TOTALE
ALGERI	AGOSTINACCHIO GIUSEPPE	--	1	--	7	8
ALMATY	SCUOTTO MICHELE	--	1	--	6	7
AMMAN*	PONZ DE LEON ALESSIO	--	1	--	6	7
BAKU	D'APREA LUIGI	--	1	--	3	4
BANGKOK(1)	CALI' VINCENZO	--	1	--	5	6
BEIRUT	GIANGRANDE MARINA	--	1	--	5	6
BELGRADO*	MAFODDA GIOVANNI	--	1	--	7	8
BERLINO	CASCIOTTI FABIO	1	--	1	9	11
BOGOTA'	PONTI PAOLO	--	1	--	2	3
BRUXELLES	DI CLEMENTE FABRIZIO	1	--	3	7	11
BUCAREST(2)	--	--	--	--	12	12
BUDAPEST	BARBIERI ENRICO	--	1	--	7	8
BUENOS AIRES	LA VERGHETTA SERGIO	--	1	--	6	7
CANTON	QUATTROCCHI PAOLO	--	1	--	5	6
CARACAS	PIER ALBERTO CUCINO	--	1	--	4	5
CASABLANCA	--	--	0	--	6	6
CHICAGO	PICARIELLO MATTEO	--	1	--	7	8
CITTA' DEL MESSICO	PARANO SALVATORE	--	1	--	5	6
DAMASCO	A.I. GIANGRANDE MARINA	--	--	--	2	2
DOHA	FERRARI ANDREA	--	1	--	3	4
DUBAI	FIGLIO FERDINANDO	1	--	1	7	9
GIACARTA	PORSIA SAMUELE	--	1	--	4	5
HOCHIMINH	SANTARELLI BRUNA	--	1	--	5	6
HONG KONG	GUIDA PAOLA	--	1	--	8	9
IL CAIRO	SPONZILLI MASSIMILIANO	1	--	--	5	6
ISTANBUL	PASTORE FERDINANDO	1	--	1	9	11
JOHANNESBURG	MULAS GIULIO	1	--	--	7	8
KIEV	GERBINO ALESSANDRO	--	1	--	8	9
KUALA LUMPUR	AMBRA ANDREA DOMENICO	--	1	--	6	7
LONDRA	CELI ZULLO FORTUNATO	--	1	--	6	7
MADRID	VERNA MARCO	--	1	--	7	8
MAPUTO(1)	FERRI MAURIZIO	--	1	--	0	1
MIAMI	ALBANO GIANCARLO	--	1	--	2	3
MOSCA*	FORTE MAURIZIO	1	--	2	23	26
MUMBAI	DI GIACINTO AUGUSTO	--	1	--	7	8
NEW DELHI	SCARPA AMEDEO	1	--	1	6	8

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Impiegati locali	TOTALE
NEW YORK*	CELESTE PIER PAOLO	1	--	3	22	26
PARIGI	LA CORTE LAURA	1	--	1	11	13
PECHINO*	LASPINA ANTONINO	1	--	3	13	17
RIYADH*	QUATTROCCHI ANDREA	--	1	--	6	7
SAN PAOLO	BALMAS FEDERICO	1	--	--	10	11
SANTIAGO	MANENTI GIUSEPPE	--	1	--	6	7
SEOUL	BELLUSCI PAOLA	--	1	--	7	8
SHANGHAI	PASQUALUCCI CLAUDIO	--	1	1	10	12
SINGAPORE	DAMAGGIO MARINA	1	--	--	7	8
SOFIA*	--	--	--	--	9	9
STOCCOLMA	VALENTINI CARLO	--	1	--	6	7
SYDNEY	A.I. PASQUALUCCI CLAUDIO	--	--	--	5	5
TAIPEI	PETRO' CHIARA	--	1	--	3	4
TEHERAN	MARTIGNAGO GABRIELE	--	1	--	2	3
TEL AVIV	SCOGNAMIGLIO MARINA	--	1	--	5	6
TIRANA*	--	--	--	--	5	5
TOKYO	MARTELLINI ARISTIDE	1	--	1	15	17
TORONTO*	BOVA PASQUALE	--	1	--	11	12
TRIPOLI	PINTUS MARCO	--	1	--	3	4
TUNISI	--	--	--	--	5	5
VARSAVIA	FEDERICO GIUSEPPE	--	1	--	8	9
VIENNA	VENTRESCA ANTONIO	--	1	--	5	6
ZAGABRIA*	SESSA MASSIMO	--	1	--	9	10
<b>TOTALE(3)</b>		<b>14</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>419</b>	<b>492</b>

(\*) inclusi punti di corrispondenza

(1) si è tenuto conto di una dimissione avvenuta in data 31/12/2013

(2) si è tenuto conto di un'assunzione avvenuta in data 01/01/2014

(3) il dato totale prende in considerazione tutto il personale locale assunto su fondi istituzionali e personale di ruolo al 01/01/2014

## RIEPILOGO RISORSE ECONOMICHE - RETE ESTERA (1)

UFFICI	RESPONSABILI	Fondi istituzionali 2014 (dati di previsione)
ALGERI	AGOSTINACCHIO GIUSEPPE	€ 327.977
ALMATY	SCUOTTO MICHELE	€ 379.076
AMMAN*	PONZ DE LEON ALESSIO	€ 331.111
BAKU	D'APREA LUIGI	€ 297.224
BANGKOK	DE CILLIS FABIO	€ 273.900
BEIRUT	GIANGRANDE MARINA	€ 385.013
BELGRADO*	MAFODDA GIOVANNI	€ 403.953
BERLINO	CASCIOTTI FABIO	€ 948.601
BERNA	LAGANA' CARLO	€ 239.690
BOGOTA'	PONTI PAOLO	€ 249.177
BRUXELLES	DI CLEMENTE FABRIZIO	€ 825.093
BUCAREST	GENTILE LUCA	€ 360.829
BUDAPEST	BARBIERI ENRICO	€ 341.680
BUENOS AIRES	LA VERGHETTA SERGIO	€ 439.152
CARACAS	PIER ALBERTO CUCINO	€ 340.320
CASABLANCA	BIFULCO GIOVANNI	€ 582.778
CHICAGO	PICARIELLO MATTEO	€ 704.835
CITTA' DEL MESSICO	PARANO SALVATORE	€ 431.656
DAMASCO	A.I. GIANGRANDE MARINA	€ 30.108
DOHA	FERRARI ANDREA	€ 291.998
DUBAI	IORE FERDINANDO	€ 736.929
GIACARTA	PORSIA SAMUELE	€ 312.050
CANTON	QUATTROCCHI PAOLO	€ 386.413
HOCHIMIN CITY	SANTARELLI BRUNA	€ 282.857
HONG KONG	GUIDA PAOLA	€ 751.363
IL CAIRO	SPONZILLI MASSIMILIANO	€ 355.773
ISTANBUL	PASTORE FERDINANDO	€ 821.492
JOHANNESBURG	MULAS GIULIO	€ 480.720
KIEV	GERBINO ALESSANDRO	€ 395.713
KUALA LUMPUR	AMBRA ANDREA DOMENICO	€ 321.502
LONDRA	CELI ZULLO FORTUNATO	€ 698.700
LOS ANGELES	BOCCHI CARLO ANGELO	€ 932.171
LUBIANA	RAINALDI ALESSANDRA	€ 282.357
MADRID	VERNA MARCO	€ 507.820
MAPUTO	FERRI MAURIZIO	€ 229.027
MIAMI	ALBANO GIANCARLO	€ 287.272
MOSCA*	FORTE MAURIZIO	€ 1.910.196
MUMBAI	DI GIACINTO AUGUSTO	€ 441.078
NEW DELHI	SCARPA AMEDEO	€ 439.400
NEW YORK*	CELESTE PIER PAOLO	€ 2.249.287
PARIGI	LA CORTE LAURA	€ 1.159.658
PECHINO*	LASPINA ANTONINO	€ 984.254
RIYADH*	QUATTROCCHI ANDREA	€ 420.402

UFFICI	RESPONSABILI	Fondi istituzionali 2014 (dati di previsione)
SAN PAOLO	BALMAS FEDERICO	€ 846.315
SANTIAGO	MANENTI GIUSEPPE	€ 369.904
SEOUL	BELLUSCI PAOLA	€ 473.865
SHANGHAI	PASQUALUCCI CLAUDIO	€ 1.375.521
SIDNEY	A.I. PASQUALUCCI CLAUDIO	€ 550.072
SINGAPORE	DAMAGGIO MARINA	€ 616.900
SOFIA*	BRUNO CINZIA	€ 346.509
STOCCOLMA	VALENTINI CARLO	€ 440.047
TAIPEI	PETRO' CHIARA	€ 332.897
TEHERAN	MARTIGNAGO GABRIELE	€ 354.590
TEL AVIV	SCOGNAMIGLIO MARINA	€ 478.426
TIRANA*	LOMBARDI GABRIELLA	€ 229.777
TOKYO	MARTELLINI ARISTIDE	€ 1.938.470
TORONTO*	BOVA PASQUALE	€ 1.066.213
TRIPOLI	PINTUS MARCO	€ 269.128
TUNISI	SALAZAR ELISA	€ 191.835
VARSAVIA	FEDERICO GIUSEPPE	€ 440.377
VIENNA	VENTRESCA ANTONIO	€ 520.403
ZAGABRIA*	SESSA MASSIMO	€ 409.042
<i>Totale uffici</i>		€ 34.820.896
Spese generali (2)		€ 1.225.000
<b>TOTALE</b>		<b>€ 36.045.896</b>

(\*) inclusi punti di corrispondenza

(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.

(2) ammortamenti, costi informatici e costi per informazioni riservate, riguardanti gli uffici della rete estera.