



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

## OBIETTIVI STRATEGICI

### PIANI OPERATIVI



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione con le informazioni disponibili all'11 gennaio 2017.

# INDICE

<b>Presentazione del Piano</b>	<b>7</b>
<b>Sintesi delle informazioni</b>	<b>9</b>
Chi siamo	9
Cosa facciamo	9
Come operiamo	10
Identità	19
L'ICE-Agenzia "in cifre"	19
Mandato istituzionale e Missione	21
<b>Analisi del contesto</b>	<b>22</b>
Analisi del contesto esterno	22
Analisi del contesto interno	29
<b>Obiettivi strategici</b>	<b>41</b>
Obiettivo Strategico 1	44
Obiettivo Strategico 2	45
Risorse Assegnate	46
<b>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>	<b>47</b>
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	47
<b>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance</b>	<b>48</b>
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	48
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	49
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	49



PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2017-2019



## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il *Piano della performance* è il documento programmatico triennale, predisposto ai sensi delle norme vigenti<sup>1</sup>, con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia. Nella definizione degli obiettivi strategici si è tenuto conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale – l'organismo che definisce gli indirizzi strategici per l'internazionalizzazione del Sistema Italia – e dai Ministeri vigilanti, ed emerse a seguito del costante confronto con stakeholder istituzionali e imprenditoriali – associazioni, consorzi ecc. -, fruitori dei servizi.

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

Grazie alle consistenti e crescenti assegnazioni finanziarie destinate all'attività di promozione del Made in Italy, l'ICE ha assunto negli ultimi anni un ruolo fondamentale nel sistema di supporto pubblico all'internazionalizzazione, raccogliendo l'importante sfida del rilancio del Sistema Italia sui mercati esteri, in una fase in cui la capacità di presidiare i mercati internazionali è divenuta un fattore fondamentale per la tenuta della competitività del sistema economico.

A fine di attrezzarsi ancor meglio per far fronte a tale sfida, l'ente adotterà una serie di interventi per migliorare e rendere più efficace l'offerta di servizi alle imprese, attraverso un approccio sempre più orientato al cliente e sempre più integrato tra le varie attività e per rendere più efficiente e più rispondente alle esigenze degli *stakeholder* l'assetto organizzativo interno, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.

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

- nel miglioramento dell'efficacia dell'intervento promozionale, perseguita non solo attraverso la crescita degli investimenti, ma anche mediante l'incremento di azioni promozionali a carattere innovativo, focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce e sul supporto a settori ad alta tecnologia;
- nell'applicazione di nuove politiche di marketing, incentrate sulla proattività dell'offerta, finalizzate all'espansione del portafoglio clienti e alla loro fidelizzazione, in grado di affiancare consulenze online, formazione digitale e pacchetti consulenziali su misura;
- nell'adeguamento dei sistemi ICE, sia sul piano della gestione amministrativa e documentale sia in riferimento ai sistemi di front end, con particolare riguardo allo sviluppo della piattaforma informatica di Customer Relationship Management (CRM, - in

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

un'ottica multicanale, integrata con portale web -, di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE;

- nell'implementazione di un nuovo modello organizzativo relativo alla struttura e ai processi preposti all'attività di attrazione degli investimenti esteri;
- nell'attuazione di una nuova e più efficace strategia di comunicazione dell'Ente, in grado di valorizzare un'unica identità visiva nelle campagne di promozione nei vari ambiti di attività;
- nella semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e nel rafforzamento della "compliance", per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa;
- in una rinnovata attenzione al modello organizzativo di funzionamento e allo sviluppo delle risorse umane, attraverso la definizione di percorsi di formazione e di crescita professionale, la valorizzazione delle capacità e l'orientamento al risultato, per il personale operante in Italia e all'estero, di ruolo e locale.

Gli indirizzi strategici fin qui delineati si riflettono integralmente nel Piano della performance 2017-19, sia in relazione agli obiettivi strategici propri dell'Ente nel suo complesso che con riguardo agli obiettivi operativi propri dei vari uffici. In particolare si sottolineano due aspetti innovativi rispetto ai piani precedenti:

- il rafforzamento dell'obiettivo strategico "esterno", legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, il cui peso nella valutazione complessiva della performance dell'ente passa dal 70% al 75%;
- l'inserimento di un nuovo indicatore strategico legato alla misurazione dell'impatto delle attività dell'ICE sull'export della propria clientela, condiviso da tutti gli uffici, finalizzato a fornire una misura concreta degli effetti delle azioni dell'ICE e della loro evoluzione nel tempo e a promuovere la condivisione dell'orientamento al risultato all'interno della struttura.

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

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

## SINTESI DELLE INFORMAZIONI

### Chi siamo

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

Attraverso le sedi di Roma, Milano e una rete di 79 unità operative all'estero, offre servizi di sostegno alle imprese (promozionali, informativi, di assistenza e consulenza, di formazione) e contribuisce ad attrarre gli investimenti esteri.

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

### Cosa facciamo

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

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

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

- contribuisce ad accrescere le competenze manageriali delle imprese, necessarie ad operare sui mercati internazionali;
- opera, in generale, per migliorare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi e promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo, anche attraverso missioni imprenditoriali.

### Come operiamo

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

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

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

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

Le azioni svolte nel quadro della funzione di **attrazione degli investimenti in Italia**, attribuite all'ICE in via definitiva a partire dal 2014, sono rivolte alla promozione delle opportunità di investimento offerte dall'Italia e all'attività di lead generation, allo sviluppo di forme di partenariato tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività di attrazione investimenti e al supporto degli investitori esteri.

L'Agenzia intende proseguire a innovare l'offerta di servizi e ad ampliare il proprio bacino di utenza, in collaborazione con gli altri organismi preposti al sostegno dell'internazionalizzazione. In un'ottica di efficientamento, con l'obiettivo di rendere l'azione dell'ICE più efficace e più rispondente alle esigenze del sistema Italia, nel 2017 si continuerà a monitorare l'applicazione del **sistema di gestione della qualità, dopo l'ottenimento della certificazione UNI EN ISO 9001**. Si proseguirà inoltre a migliorare i sistemi informatici, la gestione delle basi dati sull'utenza e la dematerializzazione e semplificazione delle procedure. Si procederà a migliorare la funzione di pianificazione strategica e di controllo di gestione dell'ente, puntando sempre più ad **un monitoraggio**

**costante per la verifica dei risultati** conseguiti, in funzione delle risorse assegnate.

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

Un incremento ed un ulteriore rafforzamento dell’attività di sostegno presuppongono infatti, come ovvio, una congrua dotazione di risorse umane e finanziarie. A questo proposito, va evidenziato che **per l’anno 2017 le allocazioni da destinare alla copertura dei costi della struttura e delle risorse umane dell’ICE vedranno una nuova contrazione, pur in presenza di un fronte incremento delle risorse finanziarie da investire nell’attività di promozione del Made in Italy**. Pertanto le aree di miglioramento marginale non potranno che essere ricercate, come fatto con successo negli ultimi anni, nell’ambito dei residui spazi di efficientamento delle limitate risorse disponibili.

### *Servizi di promozione*

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

Gli indirizzi strategici della promozione per il 2017, in coerenza con i risultati raggiunti nel biennio precedente e grazie al rilevante incremento dei fondi disponibili, prevedono:

- sul piano settoriale, una sostanziale continuità degli interventi destinati all’agroalimentare e ai beni di consumo di eccellenza (moda, abitare, lifestyle) per consolidare i risultati ottenuti e un forte incremento dell’investimento nella meccanica con interventi mirati e focalizzati sui settori a più alta tecnologia e sul progetto “Industria 4.0”;
- sul piano geografico, il consolidamento delle azioni negli Stati Uniti, attraverso progetti di filiera rivolti alla moda, all’agroalimentare, all’abitare e alla tecnologia ed il rafforzamento dell’intervento nei mercati ad alto potenziale dell’ASEAN e in Cina, attraverso il lancio di un piano speciale inedito, con focus sui canali *online*. Contestualmente saranno previsti interventi in Russia, con focus sulla meccanica e nell’Unione Europea, in particolare in Germania e negli altri mercati maturi.
- Con riguardo ai canali distributivi target, particolare attenzione sarà rivolta agli accordi con la grande distribuzione sui mercati maturi (Stati Uniti, Germania) e sul segmento degli independent

retailers, al fine di aumentare le vendite ed estendere le referenze di prodotto, nonché alla promozione dell'e-commerce, attraverso la realizzazione di progetti specifici per le PMI concentrati sui "mercati di attacco" (Stati Uniti, Cina ed Europa).

In dettaglio, le misure del Piano straordinario per la promozione del made in Italy, che potrà avvalersi per il 2017 di uno stanziamento complessivo di 149 milioni di euro, saranno rivolte principalmente:

- alla prosecuzione del progetto di potenziamento delle fiere italiane a valenza internazionale, per una valorizzazione delle stesse sui mercati internazionali, rafforzandole nella loro competizione con i grandi gruppi esteri;
- alla realizzazione di piani speciali rivolti a specifici mercati chiave, come i Piani speciali USA, Cina e Russia, finalizzati principalmente alla digitalizzazione e alla diffusione di Industria 4.0;
- al focus su azioni di comunicazione e promozione del Made in Italy (GDO e Italian Sounding) e sulle iniziative di formazione e consulenza rivolte alle PMI.

Il Piano straordinario viene gestito in parte dall'ICE-Agenzia e, per determinate linee di intervento, da Ministero dello sviluppo economico e da altri enti.

Interamente gestito dall'Agenzia è invece il tradizionale **Piano promozionale annuale**, che viene predisposto tenendo conto delle proposte formulate dalla rete estera ICE, congiuntamente alle ambasciate, e che scaturisce dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo.

Il piano viene finanziato annualmente attraverso la Legge di Bilancio, che prevede un contributo a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico. All'assegnazione pubblica, pari a 17,8 milioni di euro per il 2017, **si aggiunge il contributo finanziario delle imprese quale compartecipazione ai costi di realizzazione**. La quota di cofinanziamento, generalmente pari in media al 25-30% della spesa, varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno.

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

Da ultimo, il **Piano Export per le Regioni della Convergenza (Piano Export Sud)** è un programma pluriennale, volto a sostenere i prodotti e i servizi delle imprese delle regioni convergenza (Calabria, Sicilia, Puglia, Campania). Avviato alla fine del 2013, e giunto, nel 2016, alla terza ed ultima annualità, il piano rientra nelle misure previste dal Piano Azione Coesione (PAC) nell'ambito del processo di riprogrammazione del PON Ricerca e Competitività 2007-2013; messo a punto dal MISE, è gestito e coordinato dall'ICE-Agenzia in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali. Nel 2017 saranno conclusi gli ultimi interventi programmati per l'annualità 2016 e sarà contestualmente attuato un

programma integrativo finanziato con le economie registrate nel corso delle prime due annualità.

E' inoltre stata confermata la previsione di un nuovo Piano triennale a supporto delle regioni del sud, che sarà esteso ad 8 regioni - quelle meno sviluppate e quelle in transizione: Calabria, Puglia, Sicilia, Campania, Basilicata, Abruzzo, Molise, Sardegna - che potrà avvalersi di uno stanziamento complessivo di 50 milioni di euro.

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

**Per il 2017 la previsione di spesa complessiva per attività promozionali ammonta a 115.279.000 euro, incluso il cofinanziamento delle imprese al piano promozionale annuale, pari a 11.000.000 euro.** Quest'ultimo rappresenta **un importante indice di condivisione da parte delle aziende nei confronti delle attività dell'ICE**, soprattutto nell'attuale difficile contesto congiunturale.

In base alle tipologie di eventi programmati si **prevede di coinvolgere nel corso dell'anno circa 16.000 operatori italiani e 14.000 operatori esteri.**

#### *Servizi di informazione e assistenza*

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

L'Agenzia intende operare per continuare ad **espandere il proprio portafoglio clienti, mirando ad una sua fidelizzazione**, anche al fine di incrementare i ricavi provenienti dalla vendita dei servizi. La politica dei servizi prevede la realizzazione di un **nuovo catalogo dei servizi**, che includerà la possibilità di offrire consulenze online, formazione digitale e di predisporre dei pacchetti consulenziali su misura. Una maggiore proattività nell'offerta dei servizi di assistenza e consulenza dovrebbe consentire in prospettiva una sempre maggiore integrazione con i servizi di promozione, grazie a pacchetti di servizi integrati volti a un **primo orientamento**, a facilitare **l'accesso al mercato** e a promuovere il **consolidamento dei propri clienti.**

Gran parte dell'attività di assistenza è fornita dagli uffici della rete estera, che si avvale anche di **desk specializzati nel fornire informazioni e assistenza su temi specifici.** Presso gli uffici di New York, Mosca, Pechino e Istanbul operano infatti degli sportelli che assistono gli operatori in materia di anticontraffazione e ostacoli al commercio (sito <http://accessoalmercato.ice.it/>).

Presso la sede centrale opera l'**Ufficio per le Relazioni con il Pubblico** (URP), che assiste le imprese presidiando un numero telefonico (numero

verde 800989800) e un indirizzo di posta elettronica dedicati (urp@ice.it). Mentre nel 2016 le aziende che hanno contattato l'URP sono state inserite od aggiornate nella Banca Dati Operatori Italiani, nel 2017 si prevede di gestire le richieste all'URP anche tramite sito web.

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

L'ufficio Servizi alle Imprese utilizza ampiamente il portale dell'ICE per veicolare servizi informativi e di assistenza. La funzione editoriale e di comunicazione è prerogativa dell'ufficio per la Comunicazione e le Relazioni esterne, mentre lo sviluppo tecnologico compete all'ufficio Servizi informatici. L'ufficio per i Servizi alle imprese prevede di potenziare l'acquisizione di informazioni sulle aziende utenti e di incrementare le funzioni di interazione tra le aziende e l'Agenzia. A questo proposito, attraverso il portale, le aziende - che già possono richiedere servizi personalizzati alla rete degli uffici - avranno la possibilità di accedere al proprio profilo di interazione con l'ICE: tramite la funzione "My Ice", potranno gestire le loro richieste di assistenza e visualizzare il proprio dossier delle attività svolte insieme all'Agenzia ICE. Le aziende, tramite una funzione sul portale ICE, potranno inoltre pubblicare in una sezione apposita del sito Italtrade.com le loro offerte di business rivolte agli operatori stranieri.

Il portale **www.italtrade.com** è invece destinato ai clienti esteri, allo scopo di pubblicare informazioni ma anche di inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale. Segnalate da operatori esteri, queste vengono rimbalzate automaticamente sul sito istituzionale dell'Agenzia e rese consultabili dalle imprese italiane. Il sito è alimentato dagli uffici della rete estera e dalla sede centrale, è redatto in più lingue e contiene pagine-paese in lingua locale. Nel 2017 è prevista la pubblicazione delle opportunità commerciali da parte delle aziende italiane, migliorando il servizio attualmente esistente.

Accedendo, tramite Italtrade, alla Banca Dati dell'Offerta Italiana (una *directory* di oltre 57.000 aziende), gli utenti italiani possono pubblicare informazioni sui loro prodotti e realizzare una vera e propria **vetrina virtuale**. Il sito Italtrade è dotato di un motore di ricerca semantico, grazie al quale gli utenti internazionali potranno individuare ancora più agevolmente le aziende italiane iscritte in banca dati. Nel 2017 si intende affinare ulteriormente tale attività.

In generale, nel corso dell'anno si è provveduto a migliorare l'interattività dei vari siti ICE, in particolare di quelli rivolti ai clienti esteri, per esempio rendendo fruibili anche agli operatori stranieri le informazioni sulle attività promozionali, attraverso un motore di ricerca e con le stesse modalità utilizzate nel sito italiano. Nel 2017 la rubrica "Events" sarà ulteriormente perfezionata.

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

Nel triennio 2014-2016 sono state effettuate 43 tappe<sup>2</sup> e il progetto proseguirà nel 2017 con un **format più agile**, volto a consolidare i risultati e a sviluppare il rapporto consulenziale avviato con le PMI, **con un tavolo sull'e-commerce per orientare le PMI** partecipanti sulle attività ICE in questo ambito. Allo stesso tempo è prevista una **maggiore interazione con le Agenzie Sace e Simest**: sono stati istituiti 3 ambiti di co-working che porteranno ad una sinergia nello sviluppare e realizzare attività di analisi dei mercati, formazione specifica per soggetti e tematiche e azioni innovative. Le azioni verranno condotte sia sui mercati esteri che rappresentano un focus comune per le imprese servite, sia sul territorio nazionale in occasione di azioni di valorizzazione delle realtà imprenditoriale e di ascolto delle esigenze di strumenti specifici di supporto da parte delle imprese italiane. Fra i progetti in pipeline vi sono: un rapporto informativo annuale a largo spettro sui mercati esteri, un ciclo di formazione tecnica per key players da realizzare sul territorio, una formula di Roadshow a maggior integrazione con SACE e SIMEST e la sinergia delle postazioni estere per condivisione continua dell'informazione.

Nel 2017 sono previste le implementazioni in fasi progressive di una piattaforma informatica di Customer Relationship Management (CRM), di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione del ciclo di vita della clientela ICE, e conseguenti azioni volte all'acquisizione, allo sviluppo, alla fidelizzazione e al recupero.

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

### *Servizi di formazione*

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

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

<sup>2</sup> Sedici tappe sono state realizzate nel 2016, coinvolgendo circa 6.500 imprese.

Nel 2017, l'Agenzia intende proseguire la sua funzione di supporto attraverso tre linee di intervento. In primo luogo, rimane prioritaria **l'attività formativa rivolta alle aziende e agli imprenditori, agli addetti all'export, alle aziende cooperative e agli istituti bancari**, seguendo sia le linee di indirizzo istituzionali (attraverso, ad esempio, le Commesse MISE in collaborazione con le Camere di Commercio, CNA, Confartigianato, Confapi e le Unioni Industriali nell'ambito del Piano Export Sud) che la domanda proveniente dalle imprese (nell'ambito dei Roadshow e nei master effettuati in collaborazione con il Sole24Ore e le Alleanze Cooperative, Confindustria e le Regioni, e da altri progetti).

**I servizi formativi rivolti alle aziende** si articoleranno in attività indirizzate a tre target di imprese: aziende da internazionalizzare, aziende da stabilizzare sui mercati esteri, aziende già internazionalizzate alla ricerca di nuovi mercati.

Saranno erogati format di corsi che accompagneranno l'impresa sia nella formazione in aula che attraverso sessioni dedicate alla consulenza personalizzata.

Nel 2017 sarà data particolare enfasi a nuove azioni formative con focus sul digitale e sulla *new economy*, relative al **digital export e all'e-commerce**, prevedendo l'organizzazione di corsi di management per promuovere la digitalizzazione delle imprese e di e-learning, mirati a favorire la diffusione delle nuove tecnologie.

Al centro-nord saranno intensificati i seminari monotematici (ad esempio: incroci settore/mercato, GDO e analisi della domanda estera online di beni di consumo). Saranno rafforzate le azioni settoriali, con particolare riferimento all'agroalimentare, al sistema casa e persona e alla meccanica.

Nell'ambito del Piano Sud, saranno introdotti nuovi format, già sperimentati con successo nel corso del 2016, rivolti ad aziende medio piccole.

Per quanto riguarda la **formazione di neolaureati**, nel 2017 si celebrerà il 50° anniversario del COR.C.E. "Fausto De Franceschi". Rimarranno confermati tutti gli interventi formativi a favore di neolaureati con le Università e le Business Schools già sperimentate nel 2016: Tor Vergata, LUISS, La Cattolica, le Università della Campania (Università del Sannio, Università Federico II e l'Orientale, Università Parthenope, Seconda Università degli Studi di Napoli, Università di Salerno e Suor Orsola Benincasa), le Università della Sicilia - Messina, Palermo, ecc.

Saranno favorite le attività a livello regionale (ad esempio COR.C.E. Puglia in collaborazione con la Regione Puglia) e sarà rilanciata l'Associazione che raggruppa gli ex alunni di tutti i Master specialistici per i neolaureati.

Rilevante anche **l'attività formativa per stranieri**, rivolta sia a studenti che ad operatori, con la prosecuzione del Progetto in collaborazione con il MIB - School of Management di Trieste per il Corso Origini, nonché il Progetto con le Università siciliane. Saranno potenziati i progetti Lab-innova a favore di Iran, Argentina e Polonia.

Avrà massimo impatto il Progetto *Invest Your Talent*, giunto al suo terzo anno di attività, realizzato in collaborazione con il MAE, con 23 Università italiane, Camere di Commercio e Confindustria.

In ultimo, al fine di valorizzare l'ingente ampliamento delle attività formative, l'ICE prevede di intensificare le attività di comunicazione, attraverso campagne di stampa, radio e *social network*.

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

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

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

Tale finalità è impegno per il 2017 dell'Agenzia che, nel panorama complessivo degli accordi e convenzioni, intende in particolare sviluppare anche quelli portatori di un'offerta di servizi formativi, oltre che proseguire, assieme al MISE, nella stipula di Protocolli d'Intesa con Regioni e Province Autonome, in modo da rafforzare le sinergie tra Amministrazioni centrali e periferiche in tema di attrazione degli investimenti esteri.

Nel 2017 si prevede di incrementare la relazione con le altre TPO europee ed extraeuropee: per quanto riguarda i mercati europei e quelli con livello di sviluppo pari a quello italiano, si procederà all'individuazione di azioni e progetti da portare avanti in comune; inoltre i servizi erogati saranno oggetto di confronto per un continuo aggiornamento e potenziamento partendo dalle reciproche esperienze.

Per quanto riguarda i mercati in fase di crescita, destinatari di attenzione da parte delle imprese italiane, sarà posto l'accento sullo sviluppo dei sistemi di assistenza alle imprese mirata alla crescita del Capacity Building e alle possibili interazioni con i loro piani di intervento a favore delle imprese. Inoltre, il rapporto con queste TPO sarà oggetto di particolare attenzione da parte degli Uffici ICE locali al fine di intercettare le opportunità offerte dai mercati a beneficio delle imprese italiane.

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

Le finalità perseguite dall'ICE per facilitare l'attrazione degli investimenti esteri, in sinergia con Invitalia e il Gruppo Cassa Depositi e Prestiti per l'offerta e l'accompagnamento<sup>3</sup>, riguardano:

- la costruzione di un processo strutturato di interazione e collaborazione sistematica tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività di attrazione investimenti, sia interni (sede di Roma e altri uffici ICE della rete estera) sia esterni (Ministeri, Regioni, Enti locali, Invitalia e Cassa Depositi e Prestiti Agenzie di Promozione locali, Camere di Commercio, Associazioni di categoria, Poli Tecnologici, Istituti di Credito);
- la presentazione delle opportunità di investimento e la costruzione di un portafoglio di offerta adeguato alle esigenze degli investitori internazionali;
- interventi mirati di supporto agli investitori esteri, con la finalità di costruire *case study* di successo su progetti concreti di investimento.

Attraverso la creazione di una **rete di desk esteri** per l'attrazione investimenti si punta ad alimentare l'attività di *lead generation* nei paesi di maggior interesse, veicolando le opportunità offerte dal nostro paese verso gli investitori locali. Compito dei *desk* è quello di sviluppare la conoscenza delle opportunità offerte dal mercato italiano, acquisire informazioni sull'esistenza di potenziali investitori, seguire i primi contatti nonché la fase di *due-diligence* con chi abbia manifestato interesse ad investire in Italia, e curare in loco le attività promozionali di attrazione investimenti. Dopo i 7 *desk* già aperti ad Istanbul, Londra, New York, Singapore, Tokyo, Dubai, San Francisco, il primo semestre 2017 vedrà l'attivazione di due nuovi sportelli, a Pechino e ad Hong Kong.

L'attività di promozione degli investimenti esteri continuerà inoltre ad attuarsi attraverso l'organizzazione di eventi promozionali, seminari, forum e il **Road show Invest in Italy** per la presentazione all'estero delle opportunità di investimento offerte dal nostro paese. Sono infatti in preparazione per il 2017 nuove tappe a Singapore ed in Cina ed in altre sedi da identificare, tenendo in considerazione le maggiori piazze finanziarie mondiali.

Sul piano informativo e della comunicazione proseguirà l'attività legata alla realizzazione di prodotti editoriali (Guida "Doing Business in Italy", Guida "Why invest in Italy", Guida "Focus sugli Investimenti nel settore del Real Estate", ecc.) e di siti web dedicati (portale bilingue [www.investinitaly.com](http://www.investinitaly.com)), volti ad attrarre investitori stranieri attraverso la promozione delle opportunità presenti nel paese e dell'immagine dell'Italia, con la diffusione di dati sul contesto economico e sull'evoluzione delle politiche di attrazione degli Investimenti esteri.

La stipula di **accordi di partenariato sull'offerta italiana** con regioni, enti locali ed altri enti è finalizzata a coordinare le strategie di intervento per l'attrazione investimenti esteri ed a stabilire forme di collaborazione sull'offerta italiana con altri enti preposti all'attrazione degli investimenti.

<sup>3</sup> Funzione attribuita con il Decreto Legge "Sblocca Italia", convertito in Legge 11/11/2014 n. 164.

La collaborazione è mirata alla raccolta dell'offerta, alla produzione di profili settoriali a maggiore potenziale per l'Italia, alla mappatura delle esigenze degli investitori stranieri nei confronti dell'Italia. Sono in via di finalizzazione accordi con Puglia, Umbria, Lazio e Veneto, che si aggiungeranno a quelli già stipulati nel corso degli 2016 con altre regioni (Toscana, Piemonte, Campania, Emilia Romagna e Marche).

Sono stati inoltre avviati e verranno attuati rapporti di collaborazione con l'Agenzia delle Entrate-Settore Fiscalità Internazionale e Agevolazioni Fiscali e, nell'ottica di una stretta cooperazione con le associazioni di categoria, con la Direzione Generale di UCIMU, per studiare un approccio specifico al settore della meccanica nell'attrazione degli investimenti esteri.

Particolare cura continuerà ad essere dedicata all'attività di **assistenza e supporto agli operatori esteri** che intendano avviare, consolidare od espandere i propri investimenti in Italia. Quest'attività è rivolta agli investitori che si rivolgono ad ICE-Agenzia per servizi di assistenza di primo, secondo livello ed *after-care* nel caso di presenza in Italia con progetti avviati, e riguarda l'accompagnamento dell'investitore lungo tutto il percorso di realizzazione dell'investimento.

Nel 2017, per reneudere questo articolato quadro di attività ancora più incisivo, verrà studiato e messo a regime un nuovo modello di funzionamento dei team e dei processi, sia quelli interni (rete degli uffici ICE all'estero e dei desk FDI) sia quelli di correlazione e collaborazione con i partner esterni (MISE, MAECI, regioni, associazioni, Confindustria, Invitalia, ecc.), per la gestione integrata del potenziale investimento estero in tutto il suo ciclo di vita.

## Identità

### L'ICE-Agenzia "in cifre"

L'ICE-Agenzia ha la sua sede principale a Roma e un ufficio a Milano. La rete estera è formata da 64 uffici e 15 punti di corrispondenza (al 1 novembre 2016).

<b>Principali dati dell'Agenzia ICE (2016)</b>		<b>N.</b>
<b>Personale</b>		
Dipendenti di ruolo		428
<i>di cui dirigenti:</i>		33
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2016):		
<i>fondi istituzionali, Full Time Equivalent:</i>		412,3
<i>fondi promozionali, Full Time Equivalent:</i>		78,6
<b>Risorse (milioni di euro, previsione 2017)</b>		
Risorse per il funzionamento dell'ICE		73,9
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale <sup>1</sup>		115,3
<i>di cui: cofinanziamento delle imprese</i>		11
<b>Indicatori di output dei servizi</b>		
Clienti da coinvolgere in iniziative promozionali (2017)		30.000
<i>di cui: italiani</i>		16.000
Clienti registrati al sito istituzionale ICE		94.631
Clienti registrati nella banca dati <i>Italtrade</i>		57.191
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari		6.067
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani e stranieri		226.518
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane ed operatori internazionali		3.034

(1) Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, progetti commissionati da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese. La fonte del dato è il Bilancio di Previsione 2017, ma è destinato ad essere modificato a seguito degli stanziamenti definitivi riportati nella Legge di Bilancio 2017, sulla base dei quali sarà adottato un provvedimento di variazione del Bilancio.

## Mandato istituzionale e Missione

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo<sup>4</sup>.

La missione dell'Agenzia è di:

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

---

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

## ANALISI DEL CONTESTO

### Analisi del contesto esterno

Nel 2017 **il ciclo economico continuerà ad essere dominato da un persistente clima di incertezza**, con tassi di crescita ancora contenuti, sebbene in ripresa rispetto al 2016. Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Fondo monetario internazionale<sup>5</sup> il prodotto mondiale dovrebbe infatti crescere del 3,4 per cento, in lieve rialzo rispetto al 3,1 per cento atteso per il 2016.

Rispetto alla stima di aprile le proiezioni sono state riviste leggermente al ribasso (-0,1 per cento) per entrambi gli anni, per via degli effetti del referendum a favore dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, dei segnali di rallentamento della crescita negli Stati Uniti e delle tensioni geopolitiche, soprattutto nell'area medio-orientale e africana. Tra gli ulteriori elementi di rischio che potrebbero mettere a repentaglio la ripresa, il FMI indica le difficoltà della fase di transizione in Cina, un'ulteriore caduta dei prezzi delle materie prime, una restrizione delle condizioni finanziarie globali e un aumento delle barriere ai processi di integrazione economica, tariffarie e non tariffarie. Come evidenziato dal referendum sulla Brexit e dalle elezioni presidenziali negli USA, il persistere di una crescita economica a tassi moderati ha accresciuto il clima di incertezza politica, favorendo la diffusione di politiche e di stampo protezionistico, da ultimo negli Stati Uniti, con il rischio di rallentare ulteriormente gli scambi commerciali e l'integrazione economica.

Le revisioni del PIL al ribasso riguardano prevalentemente le economie avanzate, mentre quelle emergenti iniziano a dare segnali di ripresa, sebbene con andamenti differenziati e con tassi più contenuti che in passato. **Anche per il 2017 resta ampia la divergenza nella crescita delle diverse aree geoeconomiche**: per i paesi avanzati è previsto un incremento del PIL pari all'1,8 per cento, in ridimensionamento rispetto alla previsione di aprile, mentre per le economie emergenti e in via di sviluppo il Fondo conferma la previsione del 4,6 per cento. Gli effetti della Brexit dovrebbero avere un impatto negativo prevalentemente sull'andamento delle economie europee, tuttavia appare difficile quantificarne le potenziali ripercussioni macroeconomiche, non essendo ancora chiaro come e quando si svolgerà il processo di uscita dalla UE.

**Le divergenze nella crescita economica risultano ancora più evidenti guardando ai singoli paesi.** Fra le economie avanzate, gli Stati Uniti manterranno anche nel 2017 un ruolo di traino, sebbene le stime siano state riviste al ribasso (+2,2 per cento) a causa di una performance nel primo trimestre più debole di quanto prospettato. Per contro il Giappone rimarrà ancorato ad una variazione molto contenuta (+0,6 per cento), in aumento rispetto alla stima di aprile ma in linea con la sostanziale immobilità prevista per quest'anno.

Per quanto riguarda i paesi europei, nonostante gli incrementi superiori alle attese di inizio anno e una crescita relativamente elevata in Spagna (+2,2 per cento), nel 2017 si prevede che la congiuntura economica risentirà dell'effetto Brexit, per il potenziale impatto sulla fiducia dei

---

<sup>5</sup> FMI, *World Economic Outlook*, ottobre 2016.

consumatori e delle imprese, e in particolare sul sistema bancario. La crescita attesa per il Regno Unito dovrebbe infatti limitarsi all'1,1 per cento, la metà di quanto stimato in precedenza, mentre il tasso di crescita del PIL tedesco dovrebbe scendere all'1,4 per cento (contro l'1,6 per cento prospettato ad aprile), tasso sostanzialmente simile a quanto previsto per la Francia (+1,3 per cento).

**Riguardo all'Italia, il FMI ha tagliato le previsioni per il 2017 dello 0,2 per cento, portando il tasso di crescita al di sotto dell'1 per cento (+0,9 per cento),** in linea con l'andamento prospettato per l'anno in corso (+0,8 per cento).

**Per gli emergenti le proiezioni sull'andamento del PIL appaiono molto differenziate, in particolare se si confrontano i paesi asiatici con quelli dell'America centro-meridionale e con i paesi della CSI.** Considerando le singole economie le stime per la Russia sono state riviste al rialzo: la fase recessiva dovrebbe infatti arrestarsi con un incremento del PIL all'1,1 per cento nel 2017. L'economia indiana dovrebbe aumentare del 7,6 per cento, mentre in Cina proseguirebbe il rallentamento in atto, con una crescita stimata al 6,2 per cento. Il Brasile si conferma il paese emergente in maggiore difficoltà, pur con un tasso lievemente positivo (+0,5 per cento) che interromperebbe la decrescita sperimentata negli ultimi anni.

Considerando l'andamento degli scambi di beni e servizi, per il 2017 il FMI ha mantenuto invariate le proprie stime, **prevedendo il ritorno ad una crescita del commercio mondiale superiore – sia pur lievemente – a quella del prodotto mondiale (+3,8 contro 3,4 per cento),** per quanto l'elasticità appaia ben distante in confronto agli anni precedenti, quando gli scambi si espandevano ad un ritmo che era circa il doppio di quello del PIL.

Dal lato della domanda di beni e servizi, nel 2017 il volume delle importazioni dei paesi avanzati dovrebbe crescere del 3,9 per cento,<sup>6</sup> in primo luogo grazie al contributo degli Stati Uniti (con il 7,2 per cento) ma anche della Spagna (+4,4 per cento) e della Germania (+4,2 per cento). Viceversa, tra i principali paesi europei, il Regno Unito dovrebbe sperimentare una contrazione delle importazioni (-2,2 per cento).

Nei paesi emergenti l'incremento delle importazioni dovrebbe essere – in media – superiore di qualche punto alle aree più avanzate (+4,1 per cento); tra le principali economie mostrano un particolare dinamismo l'India (con il 6,6 per cento) e la Russia (+5,5 per cento). Per contro Cina e Brasile dovrebbero conseguire una crescita delle importazioni di beni e servizi relativamente contenuta e pari, rispettivamente, al 2,7 e al 2 per cento.

In questo contesto, l'ICE – in quanto agenzia governativa preposta a sostenere le imprese italiane, soprattutto di dimensioni piccole e medie – si propone di favorire con le sue azioni i processi di internazionalizzazione, in particolare sui mercati più dinamici e in quelli complessi o geograficamente lontani. Difatti **i costi per l'internazionalizzazione rappresentano un vincolo specialmente per le PMI,** dal momento che l'importanza delle barriere all'entrata sui mercati esteri risulta

<sup>6</sup> FMI, *World Economic Outlook* database, ottobre 2016.

inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa. Come noto, andare oltre i confini nazionali del mercato comporta il superamento di molte barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, regime doganale, standard tecnici e altro), con costi e strumenti che spesso sono fuori portata della singola impresa, ancora di più in caso di investimenti in strutture per essere presenti sui mercati esteri.

Intorno al 90 per cento degli esportatori italiani – in tutto circa 214.100 – è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve poco meno del 25 per cento delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, 1.900 imprese con più di 250 addetti (meno dell'uno per cento del totale) realizzano il 46 per cento delle esportazioni italiane. Tra queste due classi si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 29 per cento circa.

**Il consolidamento dei processi di internazionalizzazione resta un'importante sfida per il futuro delle imprese italiane**, anche tenendo conto della forte concentrazione in un numero esiguo di esportatori e che - rispetto ai principali paesi UE – il valore medio delle esportazioni per impresa è relativamente basso.

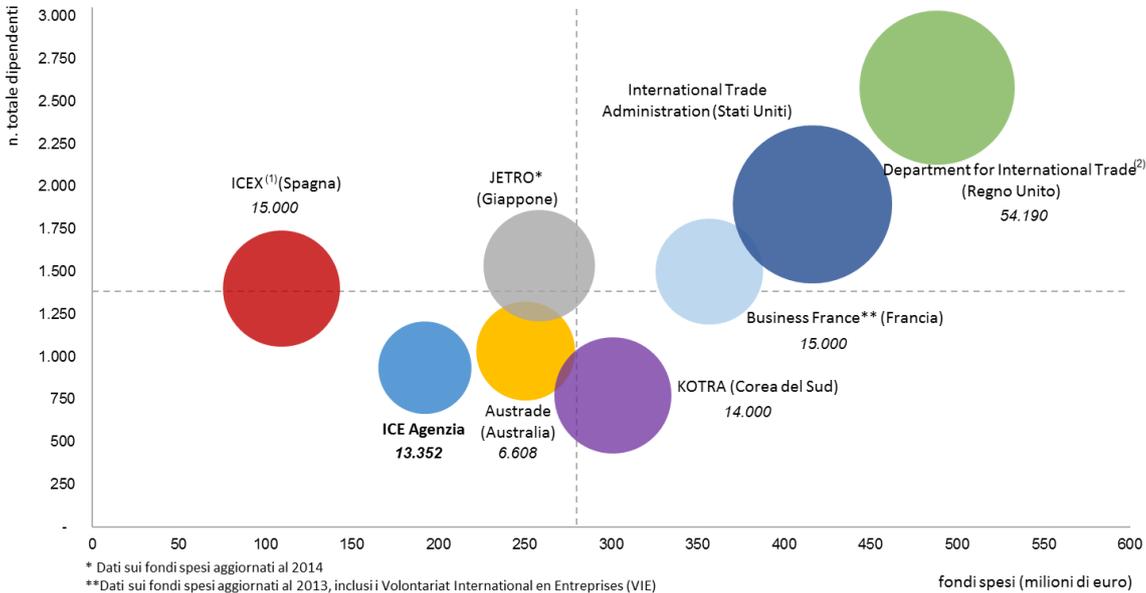
Riguardo ai sistemi di sostegno pubblico, **quasi tutti i paesi dispongono di enti, generalmente di natura pubblica, istituiti per sostenere i processi di internazionalizzazione** delle imprese e per incrementare la loro partecipazione alle catene globali del valore. A causa della crisi, **la domanda estera rappresenta infatti per molte imprese l'unica via di crescita**: di conseguenza vi è una forte richiesta di sostegno sui mercati esteri, soprattutto in quelli più distanti e problematici, che molte realtà - anche di dimensioni minori - stanno affrontando per la prima volta.

Questi enti di sostegno, definiti *Trade Promotion Organisations* (TPO), hanno l'obiettivo di aiutare le imprese a espandersi sui mercati internazionali attraverso l'offerta di diversi tipi di servizi.

Il grafico 1 indica il **posizionamento di alcuni enti in ordine alle risorse umane e finanziarie**, mostrando che - rispetto a molti paesi concorrenti sui mercati mondiali – per l'Italia non sono state ancora raggiunte condizioni di parità (*level-playing field*). Dal confronto resta esclusa l'Agenzia nazionale tedesca GTAI, meno comparabile a causa della limitatezza delle funzioni svolte (servizi di informazione e attrazione investimenti esteri).

Infatti, considerando l'ICE, **il numero complessivo di dipendenti (circa 900) resta sostanzialmente inferiore in confronto alla dotazione di molti altri enti con le medesime funzioni**, anche europei. Va anche ricordato che il numero di dipendenti di ruolo è stato notevolmente ridimensionato dalla stessa legge istitutiva dell'Agenzia e che, a differenza di altre TPO, è stato introdotto un limite massimo all'organico (di 450 unità). Il grafico 2 mostra invece la graduatoria degli stessi paesi rapportando le dotazioni finanziarie delle Agenzie al PIL. Anche da questa seconda elaborazione emergono differenze notevoli, e l'Italia si colloca in una posizione intermedia con riguardo ai fondi spesi (complessivi).

**Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione: fondi spesi nel 2015 per attività e funzionamento e numero di dipendenti.** La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera; in corsivo il numero dei clienti, ove disponibile

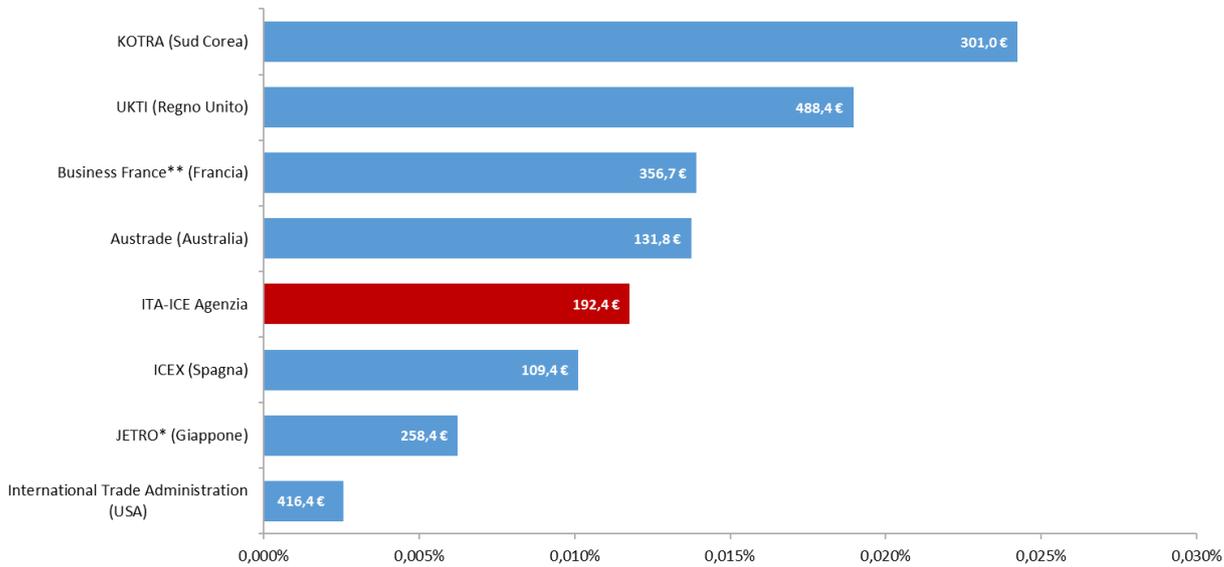


\* Dati sui fondi spesi aggiornati al 2014  
 \*\*Dati sui fondi spesi aggiornati al 2013, inclusi i Volontariat International en Entreprises (VIE)  
<sup>(1)</sup> Inclusi 790 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio  
<sup>(2)</sup> Fino a giugno 2016 denominata UKTI

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci, relazioni delle Agenzie e rapporto dell'International Trade Centre (ITC)

Grafico 1

**Fondi spesi dalle Agenzie per l'internazionalizzazione. Valori assoluti in milioni di euro e percentuale sul prodotto interno lordo nel 2015**



\*Dati aggiornati al 2014  
 \*\*Dati aggiornati al 2013, inclusi i fondi per i Volontariat International en Entreprises (VIE)

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

Grafico 2

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

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE-Agenzia coinvolge, attraverso un processo di dialogo e ascolto, tutti gli utenti e gli altri soggetti istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università e altri) e imprenditoriali (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria), fruitori dei servizi. Ciò avviene in primo luogo attraverso la programmazione e la gestione delle attività promozionali e mediante la stipula di accordi e convenzioni. Nel corso di incontri, istituzionali e non, con i principali *stakeholder*, sono emersi suggerimenti e osservazioni che costituiscono un patrimonio di riferimento anche per il miglioramento della performance.

Come mostra il grafico 3, degli oltre 15.000 clienti registrati nel 2016 oltre il **30 per cento partecipa alle attività promozionali**, più del **9 per cento usufruisce di servizi di assistenza** (inclusa la promozione "personalizzata") mentre circa il **60 per cento ricorre a servizi di informazione**, erogati gratuitamente tramite il portale o la rete di uffici esteri (**con una contenuta sovrapposizione dell'utenza tra le varie tipologie di servizi**).

Guardando alle caratteristiche strutturali delle imprese clienti esportatrici, queste sono **connotate da una produttività<sup>7</sup> e da una propensione all'esportazione molto superiore alla media** degli esportatori italiani. Sono inoltre **presenti molto stabilmente sui mercati esteri**, anche in conseguenza ad una dimensione aziendale relativamente elevata, soprattutto in termini di fatturato.

Nel corso del 2016 e negli anni precedenti l'ICE ha costantemente rilevato la soddisfazione della propria clientela conducendo indagini di customer satisfaction distinte in relazione alla tipologia di servizio fornito. **Complessivamente il livello di soddisfazione che emerge dalle rilevazioni effettuate presso i beneficiari dei servizi, sia di promozione che di assistenza, offerti dall'ICE è elevato**, e conferma una propensione positiva nei confronti dell'Agenzia. In particolare, per l'attività di promozione, l'analisi dei questionari somministrati alle aziende partecipanti in occasione di iniziative promozionali realizzate nel 2016 evidenzia un giudizio complessivo sui servizi offerti superiore al 4,3<sup>8</sup>, su una scala di gradimento da 1 a 5 (grafico 4). Positivo anche il risultato dell'indagine di monitoraggio realizzata nel 2016 tramite una società indipendente sui servizi di assistenza, sia a pagamento che gratuiti, erogati nell'anno precedente; l'indagine ha permesso di ottenere importanti *feed back* da parte degli utenti dei servizi, forniti dalla rete estera e tramite i portali web ed ha accertato un buon livello di soddisfazione con riguardo alla qualità percepita dei servizi di sostegno e all'accessibilità tramite i diversi canali (grafico 5).

In conclusione, per le caratteristiche strutturali delle imprese clienti dell'ICE e dato il giudizio prevalentemente positivo sulla qualità dei servizi,

---

<sup>7</sup> Misurata come differenziale di valore aggiunto per addetto rispetto alle imprese non-esportatrici; cf, ICE-ISTAT, *I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri*, in Rapporto ICE L'Italia nell'Economia Internazionale 2015-2016, pag. 395.

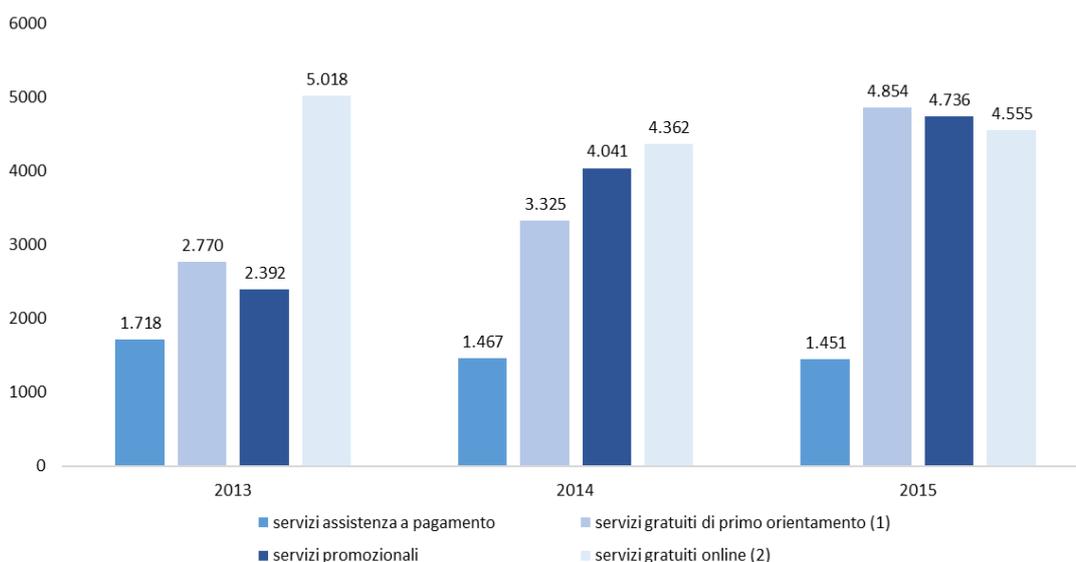
<sup>8</sup> Il dato è provvisorio.

si può dunque ritenere che **il ritorno sui fondi pubblici utilizzati per le attività svolte dall'ICE sia sostanzialmente positivo.**

Nel 2017, allo scopo di sistematizzare e rendere omogenea la metodologia di rilevazione della soddisfazione della clientela, l'ICE predisporrà un'unica indagine di customer satisfaction che sarà affidata ad una società esterna specializzata e che sarà estesa a tutte le tipologie di attività messe in campo dall'ente a supporto dell'internazionalizzazione.

Inoltre, con questo piano triennale della performance, l'ICE intende avviare una metodologia di misurazione dei benefici che la clientela dell'Agenzia trae dai servizi promozionali e di assistenza. La metodologia verrà sviluppata in collaborazione con Istat, e le sue risultanze assumeranno rilievo come obiettivo strategico dell'ICE e delle singole unità operative.

**Distribuzione della clientela ICE in base alle tipologie di servizi**  
Numero di clienti corrispondente al numero di partite iva registrate



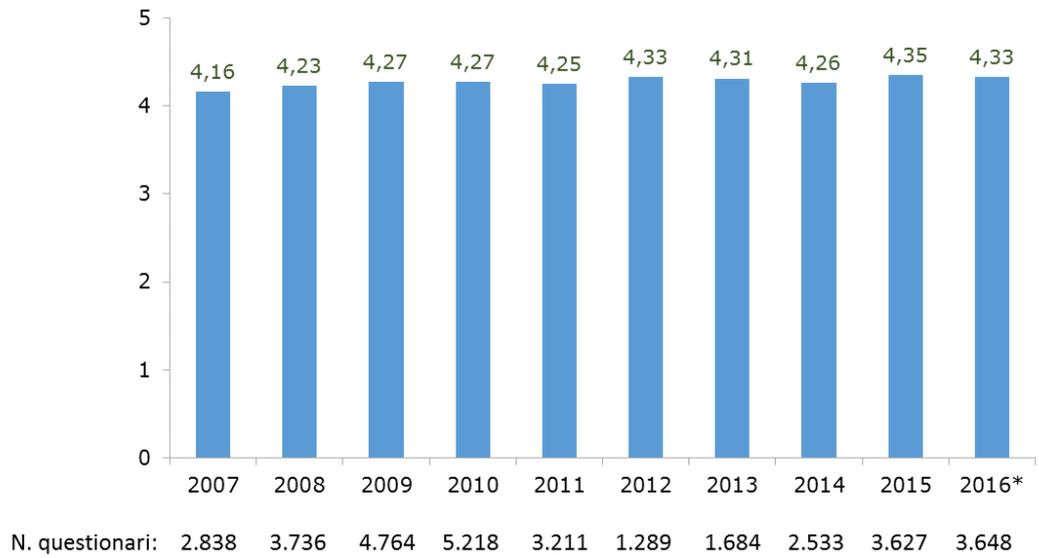
(1) dato parziale

(2) utenti che hanno scaricato documentazione

Fonte: elaborazioni ICE su dati ERP

Grafico 3

**Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti alle attività promozionali dell'ICE.**  
Giudizio globale, scala da 1 a 5

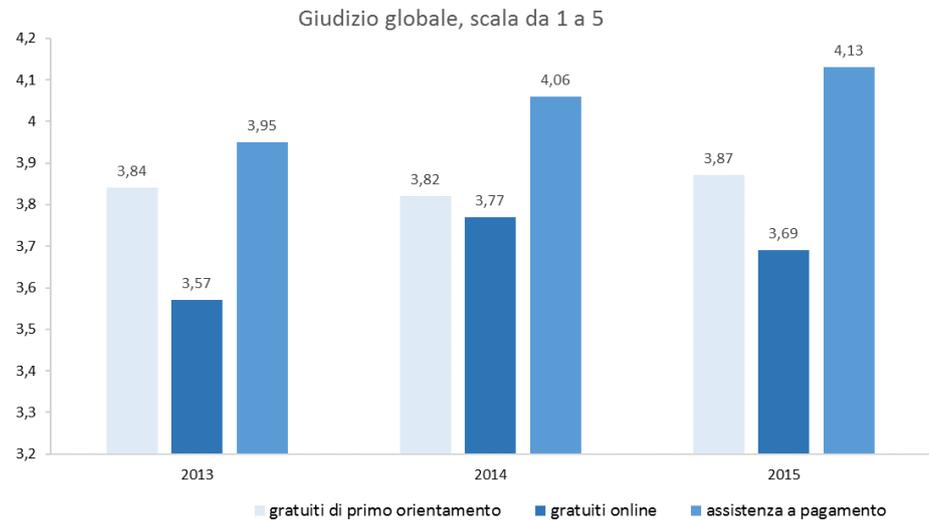


\* Dati provvisori

Fonte: ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

Grafico 4

**Grado di soddisfazione espresso dai clienti ICE sui servizi di assistenza e informazione**



Fonte: ICE, indagine Pragma

Grafico 5

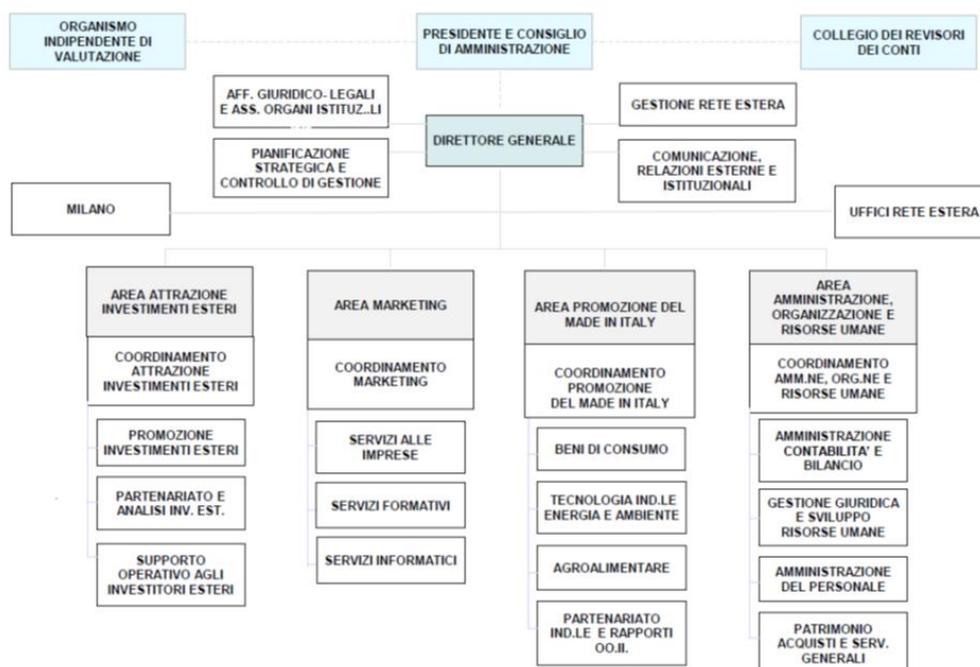
## Analisi del contesto interno

Nel 2017 l'ICE dovrà **continuare a perseguire l'efficienza qualitativa dei servizi erogati agli utenti e il miglioramento dei processi lavorativi**, in modo da generare ricadute positive sia sulla qualità dei servizi offerti che sulle condizioni di lavoro del personale.

Fanno parte dell'assetto organizzativo, rivisto da ultimo nel 2015:

- la sede di Roma: 22 unità organizzative dirigenziali suddivise in 4 uffici di supporto in staff al Direttore Generale e 4 Aree operative di attività: Attrazione Investimenti Esteri; Marketing; Promozione del Made in Italy; Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Ogni Area prevede un ufficio di coordinamento e da questi ultimi dipendono complessivamente 14 uffici di linea;
- l'ufficio di Milano (dirigenziale);
- la rete estera: 79 unità operative, suddivise in 64 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 15 punti di corrispondenza.

### Organigramma dell'ICE Agenzia



La struttura organizzativa della sede è stata modificata nel 2015 in conseguenza al ruolo attribuito alla funzione di attrazione degli investimenti esteri. Inoltre è stato conferito un peso maggiore alla funzione della pianificazione strategica e del controllo di gestione e alle attività di marketing, su cui incide il previsto potenziamento degli strumenti informatici.

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

delle risorse finanziarie disponibili e delle esigenze organizzative dell'Agenzia.

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

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

Il Bilancio di Previsione 2017 dell'ICE riporta a legislazione vigente (Legge di Stabilità 2016) uno stanziamento pubblico destinato all'ICE per le spese di funzionamento e per quelle di "natura obbligatoria" pari a 73,887 milioni di euro (ripartiti in 13,567 milioni di euro per i costi di funzionamento e in 60,320 milioni di euro per i costi di natura obbligatoria<sup>9</sup>). Tali stanziamenti risultano confermati nella Legge di Bilancio 2017, approvata successivamente al Bilancio di previsione, la quale ha unificato l'importo dei due contributi per il funzionamento e per le spese di natura obbligatoria riportandolo per intero a valere sul capitolo 2532 – Spese per l'Agenzia ICE, sopprimendo così il capitolo 2530. Il diverso assetto, sarà evidenziato nel primo provvedimento di variazione al preventivo 2017.

Vengono quindi **confermati i tagli alle risorse finanziarie destinate al funzionamento operativo dell'Agenzia**.

#### *Stanziamenti del Bilancio di previsione 2017 (valori in euro)*

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE Cap. 2530 e 2532	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
2017	13.566.605	60.320.415	<b>73.887.020</b>	17.782.671
2018	13.350.765	60.078.989	<b>73.429.754</b>	17.499.755
2019	13.350.765	60.078.989	<b>73.429.754</b>	17.499.755

Fonte: Bilancio di previsione 2017 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 1 dicembre 2016

Pertanto, nonostante l'attenzione al contenimento della spesa, ancora una volta l'ICE-Agenzia si trova in una situazione di sostanziale bilanciamento dei costi e dei ricavi, grazie alla previsione di operazioni straordinarie e di utilizzo di economie di gestione promozionali a copertura di costi di funzionamento riconducibili all'attività di promozione.

La situazione che si è determinata nel tempo deriva da un **progressivo taglio degli stanziamenti di funzionamento e di natura obbligatoria a fronte di un'ingente integrazione di risorse**

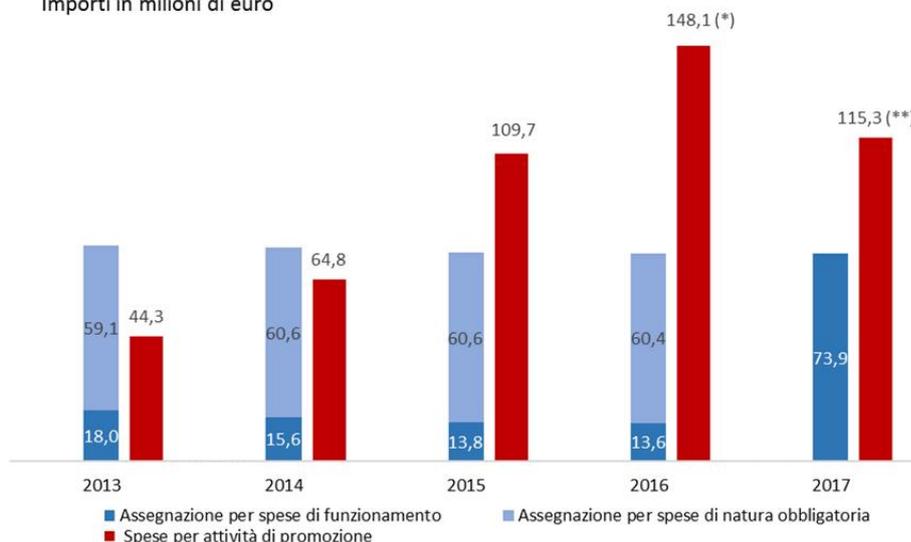
<sup>9</sup> Lo stanziamento indicato per le spese di natura obbligatoria comprende l'importo di 1,5 milioni di euro, da destinare alla copertura degli oneri per il personale di Buonitalia S.p.a. in liquidazione, in applicazione dell'art. 12, comma 18 bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135

**promozionali** che, anche nel 2017, genera una decisa forbice tra le due tipologie di risorse a disposizione.

Con riguardo alle **risorse destinate all'attività di promozione**, infatti, la previsione di spesa riportata nel documento di Bilancio 2017 (derivante dalle assegnazioni della Legge di stabilità 2016 e dalla disponibilità di risorse di annualità precedenti) risulta **pari a 115,3 milioni di euro** (grafico 8).

La legge di Bilancio oltre agli stanziamenti già previsti<sup>10</sup>, **riporta un'assegnazione aggiuntiva pari a 110 milioni di euro quale integrazione del Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy**, che sarà inserita nel primo provvedimento di variazione del Bilancio di previsione 2017; **la forbice già consistente tra le due tipologie di risorse a disposizione pertanto verrà ad accentuarsi.**

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



(\*) Provvedimento di variazione al Bilancio di previsione 2016

(\*\*) Bilancio di previsione 2017; il ddl di bilancio 2017 prevede un'assegnazione unica per le spese di funzionamento, incluse le spese di natura obbligatoria

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

Grafico 6

A fronte delle criticità sopra esposte, il Bilancio di Previsione 2017 **prevede un ambizioso programma di *resizing* della rete estera**, volto in particolare all'ottimizzazione dei costi del personale locale e basato su rigorose analisi di produttività di ciascuna unità organizzativa.

<sup>10</sup> 17,8 milioni di euro per il finanziamento del Piano annuale e 39 milioni di euro per la terza annualità del Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli Investimenti, di cui all'art. 30 del D.L. 12 settembre 2014, n. 133, convertito nella L. 11 novembre 2014, n. 164.

Per la stessa ragione sono stati rischedulati **alcuni progetti di sviluppo informatico** per l'aumento dell'efficacia della produttività e per il controllo delle attività.

Ciò premesso, in attesa dell'auspicato riequilibrio degli stanziamenti, di funzionamento e promozionale, visto il notevole incremento del volume di attività promozionale che ICE-Agenzia dovrà pianificare ed in previsione degli ulteriori tagli previsti ai contributi di funzionamento e per le spese di natura obbligatoria, si ritiene ormai **inderogabile la progettazione di un sistema strutturato di utilizzo delle risorse promozionali a copertura dei costi di gestione degli uffici della rete estera e di quelli dell'ufficio di Milano e della sede di Roma**, attribuibili direttamente all'attività promozionale.

In aggiunta, è **ipotizzabile prevedere un congruo aumento dei ricavi da prestazioni di servizi promozionali a titolo di copertura dei costi generali** relativi alle attività promozionali commissionate all'ICE-Agenzia da altre Pubbliche Amministrazioni, in ragione del loro volume e della loro complessità.

Come noto, infatti, **le spese per il funzionamento dell'ente sono strumentali all'erogazione dei diversi tipi di servizi**. L'analisi di contabilità industriale, effettuata nel 2016 (su dati 2015), mostra infatti come questi fondi siano direttamente riconducibili, per il 77%, alla produzione dei servizi finali. In particolare, tutte le attività correlate alla organizzazione e realizzazione dei servizi promozionali incidono almeno per il 53% sui costi generali di struttura, i servizi di assistenza per le imprese italiane pesano poco meno del 15%, un ulteriore 9% riguarda altri tipi di servizi all'utenza, mentre solo il 23% è assorbito dai cosiddetti "servizi intermedi", riferibili ad attività generali (relative all'intera struttura, inclusi i servizi informatici). Peraltro, la quota maggiore del costo sostenuto per erogare i servizi finali viene sostenuta dalla rete degli uffici esteri (73,4%), mentre la sede centrale e l'ufficio di Milano pesano per il 26,6%.

#### *Stato di "salute finanziaria"*

La situazione finanziaria relativa all'anno 2017 conferma l'andamento degli ultimi esercizi, stante la prassi ormai consolidata che vede pervenire in chiusura dell'esercizio il saldo dei fondi promozionali assegnati all'ICE - Agenzia. Tale andamento dei saldi si presuppone perdurerà anche per il biennio successivo.

Di seguito si riporta il prospetto del Bilancio finanziario pluriennale 2017 - 2019, allegato al Bilancio di Previsione 2017 (valori in euro).

Preventivo Finanziario (in euro)	2017	2018	2019
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>71.147.584</b>	<b>80.090.118</b>	<b>81.574.873</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	5.092.000	5.110.000	5.110.000
Altre entrate	36.788.097	27.610.850	19.236.850
Entrate da trasferimenti	160.669.691	146.679.509	120.929.509
Incassi da alienazioni e realizzi	950.000	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>203.499.788</b>	<b>179.400.359</b>	<b>145.276.359</b>
<b>USCITE</b>			
Spese per il personale	63.263.258	61.256.542	60.716.243
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	111.859.242	99.408.825	86.863.664
Altre spese correnti	15.425.254	13.350.237	11.036.697
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.450.000	1.400.000	1.400.000
Acquisizione di beni durevoli	2.559.500	2.500.000	2.500.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>194.557.254</b>	<b>177.915.604</b>	<b>162.516.604</b>
<b>Saldo finale di cassa</b>	<b>80.090.118</b>	<b>81.574.873</b>	<b>64.334.628</b>

### Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno

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

La strategia di sviluppo prevede l'assunzione di nuove risorse umane nei margini concessi dalla Legge di Stabilità per il 2017 e di effettuare investimenti sul capitale umano, grazie alla determinazione di **percorsi di crescita professionale**, alla **rotazione delle risorse umane** e ad azioni di **formazione interna** riguardanti, tra l'altro, i temi dell'attrazione investimenti esteri, delle tecnologie informatiche e la *digital economy*.

Nel corso del 2016 sono avvenute 8 cessazioni dal lavoro, tra cui 2 dirigenti a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato, e 3 assunzioni in area III F1, per cui il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è sceso da 433 a 428 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 unità<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere 415 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 86 su fondi promozionali (rilevazione secondo il criterio *Full Time Equivalent*, ovvero tenendo conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time).

ICE-Agenzia: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2016

Totale: 428 dipendenti (Dotazione Organica: 450)		
<b>Sede di Roma: 327</b>	<b>Ufficio di Milano: 11</b>	<b>Rete estera: 90</b>

L'organico si compone di 33 dirigenti, 329 funzionari di Area III, 63 impiegati di Area II e 3 di Area I.

Dei 395 dipendenti non in posizione dirigenziale, 21 sono in regime di part-time, 14 in telelavoro, 4 in comando di cui 3 unità - professionisti ex-ICE- in comando presso altra amministrazione, 1 fuori ruolo, 1 in aspettativa per incarico funzione pubblica, 10 in aspettativa per ricongiungimento coniuge e 3 assenti per altre aspettative.

#### Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE-Agenzia - 31/12/2016 (personale di ruolo)

Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	52,13
Età media dei dirigenti (anni)	57,82
% dipendenti in possesso di laurea	66,16%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	30,30%
% di donne rispetto al totale del personale	58,33%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	49,98
Età media del personale femminile dirigente (anni)	59,5
% di donne laureate rispetto al personale femminile	64,07%

L'Agenzia procederà **nel corso del triennio a nuove assunzioni**, la cui quantificazione è in via di definizione. Inoltre, al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale (il cui patrimonio di conoscenze è oggetto costante di valorizzazione e di crescita tramite l'attività di formazione), dopo aver effettuato delle progressioni economiche (con decorrenza 1 gennaio 2016) all'interno delle aree a beneficio di circa il 60 per cento personale (per un totale di 204 posizioni in Area III e 44 posizioni in Area II), si

prevede di effettuare nuovi sviluppi economici (con decorrenza 1 gennaio 2017) per un totale di ulteriori 54 posizioni in Area III e 12 posizioni in Area II.

L'Agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, **all'assunzione a tempo determinato** attraverso Agenzia di somministrazione di personale.

### *Le risorse tecnologiche*

Le risorse tecnologiche sono una componente strategica in grado di abilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia ICE, che nei prossimi mesi vedrà importanti sviluppi. Difatti, l'architettura hardware e software ICE esprime un'avanzata informatizzazione dei processi di lavoro che richiede, tuttavia, un **adeguamento tecnologico e una reingegnerizzazione in linea con la nuova struttura organizzativa e i nuovi processi aziendali**. L'obiettivo, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, è quello di migliorare costantemente la gestione dei processi lavorativi e di conseguenza la qualità dei servizi per le aziende.

### *Infrastrutture informatiche*

Si intende proseguire nell'indispensabile processo di innovazione delle infrastrutture informatiche con l'intento di migliorare l'efficienza e l'affidabilità. Nel corso del 2017 e 2018 particolare attenzione verrà data alla **"Sicurezza Informatica"** rispetto alla quale verranno realizzati alcuni dei progetti sotto menzionati, anche in *compliance* con le normative vigenti.

### *Sicurezza informatica e Continuità operativa*

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

A questo scopo verranno implementati sistemi di:

- identity and Access Management (IAM) con eventuale utilizzo di dati biometrici.
- sistemi di asset Management per l'assegnazione e gestione degli strumenti informatici
- aggiornamento di sistemi di sicurezza web filtering IPS web application firewall, Behavior, attack Detection

### *Passaggio ad architettura Cloud*

Si prevede la migrazione dei servizi informatici erogati dal data Center verso infrastrutture compliant alla normativa vigente in una ottica Cloud based (Private, Hybrid, public cloud).

### *Migrazione piattaforma Oracle*

La versione di ERP Oracle Applications è in obsolescenza da novembre 2010 e si è reso necessario migrare alla versione supportata dalla casa madre Oracle. Si è provveduto pertanto a far realizzare uno studio preliminare per la mappatura delle funzionalità esistenti con censimento

delle customizzazioni e definizione del sizing dei server. Il progetto è in corso di realizzazione e verrà completato a fine 2017.

#### Piattaforma Citrix

Il servizio di assistenza sistemistica sulle piattaforme Citrix, Microsoft, Cisco, NetApp e VMWare viene potenziato con ulteriori competenze in modo da garantire monitoraggio dei sistemi ed assistenza sui server, sulle licenze Microsoft, VMWare Active Directory. E' prevista assistenza telefonica e telematica per la risoluzione delle problematiche.

#### Connettività

È allo studio la realizzazione un **nuovo cablaggio** della LAN di palazzo con sostituzione degli armadi di piano e collegamento con il CED.

Si prevede inoltre l'attivazione di nuovi servizi wi-fi per la sede centrale e gli uffici esteri. Inoltre si prevede la migrazione dei servizi di connettività SPC (servizio Pubblico di Connettività) ed S-RIPA (Servizi rete internazionale pubblica amministrazione) ai nuovi fornitori aggiudicatori delle relative gare Consip

#### Posta Elettronica

Nel 2017 sarà completata l'implementazione dell'applicativo "trustApp" per la gestione semplificata delle caselle di posta certificata Legalmail-Infocert.

#### Uffici Esteri

È prevista la **valutazione delle infrastrutture e dotazione informatiche degli uffici esteri al fine di procedere con l'aggiornamento dei sistemi**, in particolare, oltre al rinnovo delle postazioni di lavoro e delle stampanti di rete si prevede l'adeguamento delle LAN e l'implementazione di nuovi servizi di storage, back up, wi-fi e sicurezza.

#### Videoconferenza

Si intendono completare le infrastrutture di videoconferenza della sede centrale e dell'ufficio di Milano.

#### Telefonia fissa

ICE-Agenzia sta procedendo al riscatto della centrale di Milano e tutti gli apparecchi telefonici attualmente utilizzati. Verrà stipulato il servizio di presidio tecnico e di manutenzione tramite contratto S-RIPA con riduzione dei costi del 40 per cento. Inoltre è in corso di aggiudicazione una gara quadriennale per il servizio di fonia della sede ed ufficio di Milano con lo scopo di ottenere prezzi migliorativi rispetto a quelli delle attuali convenzioni.

#### Telefonia mobile

È allo studio la realizzazione di un accordo agevolato per i Roaming internazionali, dando priorità alle nazioni ospitanti uffici ICE di rilievo. Si sta inoltre provvedendo alle migrazioni di tutte le utenze di servizio, fatta

eccezione per quelle istituzionali, da convenzione (19 € mese) a ricaricabili (1 € mese) con conseguente risparmio economico e maggiore flessibilità di gestione.

### Sistemi di Stampa

Le macchine attualmente in uso non sono compatibili con le tecnologie utilizzate per il protocollo elettronico ed i flussi documentali. È in corso di espletamento una gara europea per la fornitura di nuovi apparati di stampa e scansione in modo da acquisire una piena integrazione con i sistemi di protocollo e flussi documentali (GED) in corso di realizzazione.

### Fax Virtuali

Pur non essendo più un mezzo adeguato ai moderni sistemi di comunicazione, il fax è ancor oggi utilizzato da molte piccole e medie aziende. Permane il sistema di fax virtuali (abilitati quindi solo alla ricezione) per consentire alle aziende maggior opportunità di comunicazione certificata in attesa della piena adozione della PEC come strumento di comunicazione da parte di tutte le aziende.

### I software gestionali

#### GED

A seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs n. 179 del 26.8.2016 recante modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) di cui al D.Lgs. 82/2005, si rende necessario acquisire una **piattaforma documentale con archiviazione sostitutiva e implementazione dei processi di ICE Agenzia**. La piattaforma consentirà di gestire tutta la documentazione, gli allegati, le associazioni, i fascicoli, i promemoria, i protocolli, i moduli, archiviare in modo massivo, creare liste di distribuzione e condividere le informazioni all'interno di ICE, integrare la posta elettronica e le Pec.

L'archiviazione e la conservazione legale rappresentano una forma di risparmio sia diretta (carta, spazi) che indiretta (tempo, efficienza). Inoltre, permettono maggiore efficienza grazie alla velocità e funzionalità nella gestione dei documenti, nonché maggiore accessibilità agli stessi.

Si intende effettuare una fase di *assessment* che coinvolgerà gradualmente l'intera struttura organizzativa al fine di tradurre i processi già definiti con il Piano della Qualità in un'architettura informatica di gestione documentale. Contestualmente all'assessment, sarà avviata la conservazione sostitutiva delle fatture elettroniche passive e attive.

Per garantire la maggiore aderenza possibile alla normativa e alla sua evoluzione, si è scelta la soluzione "Software as a Service", orientandosi su una piattaforma cloud che recepirà in maniera automatica le modifiche alla normativa e le renderà immediatamente fruibili.

Data la complessità dell'intervento, il progetto è suddiviso in fasi, e il rilascio iniziale consisterà nell'adozione della piattaforma Mailroom Cloud che gestirà documentazione proveniente da gruppi mail, PEC, scanner e fax, con integrazioni successive degli applicativi in uso, compreso il CRM,

il sito ICE, e tutti quelli ora utilizzati per i flussi promozionali, dei servizi e del personale.

## CRM

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

Sono stati acquisiti gli esiti dello studio svolto dalla società Deloitte Consulting Srl che ha permesso di raccogliere i requisiti di alto livello e rilevare gli eventuali vincoli tecnici, per la definizione della miglior soluzione tecnologica a supporto dei processi dell'Agenzia, nonché disegnare un modello di segmentazione della Customer Base, che permetta di offrire servizi differenziati ai diversi cluster di Clienti. Il prodotto CRM offre il beneficio di rilasci auto-consistenti, progressivi e scalabili.

In tale contesto, data la complessità del progetto si è deciso di suddividerlo in due fasi:

La Fase Pilota che automatizza gli specifici processi operativi degli uffici del Coord. Promozione, Servizi alle imprese ed Attrazione la cui realizzazione è stata affidata a Retitalia internazionale L'intervento informatico è stato già realizzato.

In secondo luogo si intende completare il progetto CRM con la realizzazione della "Seconda Fase CRM" che prevede:

- Catalogo elettronico dei servizi: applicazione web consultabile online dalla clientela anche in mobilità;
- CRM operativo: contact center multicanale finalizzato alla gestione delle richieste della clientela;
- CRM analitico: per l'analisi multidimensionale della clientela e dei servizi richiesti ed erogati nonché della soddisfazione della clientela per classi di servizi;
- CRM collaborativo e proattivo; realizzazione di strumenti informativi per migliorare il contatto diretto tra clienti/utenti.

## SITI

I **portali di ICE Agenzia hanno necessità di armonizzazione e re-ingegnerizzazione**. Il progetto "Nuovo portale web" risponde alla necessità di dotare ICE Agenzia di una piattaforma comune da un punto di vista strutturale, grafico, comunicazionale e tecnologico in modo da garantire un'immagine coordinata dell'Agenzia e facilitare gli interventi di modifica ed aggiornamento da parte degli Uffici competenti con l'obiettivo di aumentare la richiesta di servizi da parte dei clienti e la loro fidelizzazione.

L'intervento si esplica su più livelli:

- comunicazionale e grafico, in modo da esaltare l'immagine coordinata di ICE Agenzia e nello stesso tempo realizzare un nuovo layout ad elevato impatto visivo;
- navigazionale riprogettando i percorsi di navigazione in ottica semplificativa e di omogeneizzazione e riorganizzando i servizi offerti dall'azienda;
- applicativo al fine di consentire una migliore gestibilità dei contenuti del sito e autonomia da parte degli uffici preposti al back-office;
- tecnologico con la creazione di un'architettura sviluppata con prodotti open source e rendendo possibile la fruizione dei contenuti anche attraverso apparecchiature "mobile".

Nel 2016 si è conclusa la fase di definizione dell'infrastruttura siti con l'individuazione del CMS (Drupal), della nuova veste grafica che sarà il filo conduttore di tutti i siti e della nuova architettura che prevede l'utilizzo di un Enterprise Service Bus (ESB) per l'utilizzo dei webservice.

E' quindi previsto lo sviluppo e la razionalizzazione dei siti [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) (sito rivolto agli operatori italiani) e [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) (rivolto agli operatori esteri), il potenziamento dell'area riservata dedicata alle aziende anche tramite l'integrazione con il CRM e la revisione dei servizi offerti.

#### Cruscotto Direzionale

Il Cruscotto Direzionale, **sistema di business intelligence**, sarà oggetto di revisione con particolare riguardo alle fonti dati e alla struttura del datawarehouse. È prevista l'implementazione di dashboard, il miglioramento dell'UI nonché la razionalizzazione dei report attualmente disponibili.

#### Sinfoweb

L'applicativo web utilizzato dalla rete estera, verrà gradualmente sostituito dal GED e dal CRM per le funzioni protocollo, archiviazione, gestione pratiche, erogazione servizi fatta salva la funzione di fatturazione.

#### Banche Dati Centrali

La valorizzazione del patrimonio informativo è un punto essenziale per supportare i processi core dell'Agenzia. Pertanto oltre all'ampliamento e aggiornamento dei web service attualmente disponibili sono da prevedere attività di revisione dei DB schema, l'integrazione con l'Agenzia delle entrate, l'ampliamento delle fonti dei DB statistici oltre alla studio di attività di data quality.

#### *Punti di forza e debolezza rispetto alle strategie di intervento*

Per continuare a migliorare l'offerta di servizi di sostegno alle imprese, con particolare riguardo a quelli di maggiore valore aggiunto, **per l'ICE il fattore di maggiore criticità resta la limitata disponibilità di risorse "strutturali", sia finanziarie che umane**: difatti vi è un limite massimo

al personale di ruolo<sup>12</sup> a cui si aggiunge un ulteriore tetto di 450 unità anche per il personale estero<sup>13</sup>, benché la **dotazione delle risorse umane di altre TPO, anche europee, sia di gran lunga superiore.**

Nonostante la particolare attenzione al contenimento delle spese, perseguita anche attraverso una maggiore integrazione degli uffici esteri nella rete diplomatico-consolare, la progressiva **diminuzione dei fondi necessari al funzionamento della struttura organizzativa e l'organico, ridimensionato** dalla legge istitutiva dell'Agencia ICE, rappresentano un limite obiettivo per l'erogazione dei servizi (sia promozionali che di assistenza, informazione e formazione), benché l'ente sia ritenuto centrale nel sistema di sostegno italiano.

Per ovviare all'**assenza di strutture ICE articolate sul territorio italiano** (oltre ICE Milano) verrà ulteriormente sviluppato lo strumento *Roadshow-Italia per le imprese*, organizzato in più tappe allo scopo di diffondere presso le imprese una maggiore conoscenza dei servizi pubblici di supporto; proseguirà inoltre la collaborazione con il sistema camerale. Un ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula dei numerosi accordi con enti ed istituzioni che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi di sostegno all'internazionalizzazione.

Uno dei **principali punti di forza è dato dal rapporto con i clienti dei servizi.** Come rilevato dalle ultime indagini di customer satisfaction<sup>14</sup>, esiste infatti una solida base di clienti fidelizzati che rappresenta un aspetto di indubbio valore qualitativo, da consolidare e valorizzare attraverso il potenziamento di servizi personalizzati e ad alto valore aggiunto.

Anche il **cofinanziamento al piano promozionale annuale da parte delle imprese partecipanti alle iniziative**, pari a 11 milioni di euro, rappresenta un **importante indice di gradimento** da parte delle aziende nei confronti delle attività dell'ICE, soprattutto nell'attuale contesto congiunturale.

Peraltro, rispetto all'insieme delle imprese esportatrici italiane, le imprese che beneficiano dei servizi offerti dall'ICE sono caratterizzate da una **dimensione aziendale relativamente maggiore, hanno una produttività e una propensione ad esportare superiore alla media e sono per la maggior parte esportatori stabili**<sup>15</sup>. Ciò, rappresenta un indubbio elemento di forza nel valutare l'efficacia del sostegno pubblico offerto e induce a ritenere che gli investimenti effettuati dall'ICE abbiano un ritorno positivo.

<sup>12</sup> Pari a 450 unità, v. la Legge 214/2011 istitutiva dell'ICE-Agenzia.

<sup>13</sup> Personale speso su fondi istituzionali, Art. 6, comma 7, del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'ICE-Agenzia (9 luglio 2015).

<sup>14</sup> Indagine condotta dalla società di ricerche Pragma tra aprile-giugno 2016, sui servizi forniti nel 2015.

<sup>15</sup> ICE-ISTAT, I clienti dell'Agencia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri, Rapporto ICE L'Italia nell'Economia Internazionale 2015-2016 a pag. 395.

Tra gli altri punti di forza, vi è la dotazione di **personale specializzato**, di ruolo e locale, caratterizzato da una forte identificazione con l'ente e con la sua funzione di istituzione governativa preposta ad una politica pubblica volta a sostenere la crescita e la **capillarità della rete di uffici esteri** che, per quanto ridimensionata rispetto ad anni precedenti, consente di offrire alle imprese un supporto operativo sui principali mercati mondiali. La flessibilità delle strutture e dei relativi processi decisionali, permette di disinvestire da mercati a bassi ritorni e contemporaneamente aprire presidi in mercati ad elevato potenziale, come avvenuto di recente ridisegno per la presenza ICE nell'Africa sub-sahariana.

Va infine rilevata la **rinnovata attenzione ad investire in risorse IT**, vitale per garantire l'efficienza dei processi lavorativi e a incrementare la produttività del lavoro, compatibilmente con i già citati forti limiti nelle dotazioni economico-finanziarie.

## OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia adottata da ICE-Agenzia è volta in primo luogo al consolidamento delle relazioni tra il sistema produttivo italiano e i sistemi produttivi degli altri paesi. Appare quindi indispensabile **rafforzare la qualità della relazione con le imprese italiane** in modo da essere percepiti come interlocutori professionali, affidabili e trasparenti e in grado di offrire servizi di livello elevato. Semplificare i processi organizzativi e operativi nel rispetto dei requisiti posti dal sistema di qualità consente quindi di migliorare l'offerta di servizi di sostegno e le relazioni con i propri clienti, e quindi di mantenere un elevato grado di soddisfazione (customer satisfaction).

Seguendo la costruzione logica de "l'albero della performance", nel 2017 sono stati quindi mantenuti i **due obiettivi strategici** riportati nel piano precedente, ai quali sono associati gli indicatori per la loro misurazione e valutazione<sup>16</sup>. Al primo obiettivo strategico è attribuito un peso del 75 per cento in quanto, da un lato, assorbe la maggior parte delle risorse economiche ed umane dell'ente, dall'altro, concerne la funzione di servizio che è il "cuore" della missione istituzionale.

Il secondo obiettivo strategico è riferito specificamente al miglioramento di vari aspetti riguardanti i processi interni e pesa per il 25 per cento. In particolare, si vuole agire per un ulteriore miglioramento dell'efficienza organizzativa e della capacità dell'ICE di rispondere alle esigenze delle aziende e del Sistema Italia.

La principale novità apportata in questo Piano al sistema degli obiettivi strategici riguarda, come già citato, **l'adozione di un indicatore volto a valutare l'impatto delle misure di sostegno e dei servizi offerti**, confrontando il tasso di crescita delle esportazioni dei clienti ICE con la crescita media dell'export delle imprese esportatrici.

---

<sup>16</sup> D.Lgs. 150/2010, articolo 8

Si tratta di una innovazione importante proprio nell'ottica di *accountability* da parte di un ente gestore di risorse pubbliche, inserita per la prima volta nel Piano della performance, pur con tutte le cautele del caso. Difatti, sono molte le variabili - di natura esogena all'ICE - che possono influire sulla crescita (o meno) delle esportazioni, così come sono vari i fattori legati alle caratteristiche strutturali e organizzative delle stesse imprese clienti (capacità manageriali, di marketing, presenza di un ufficio estero con *export manager* ecc.). Inoltre, come noto, le imprese clienti - al momento di richiedere un servizio di sostegno - non sono oggetto di una selezione da parte dell'Agenzia in termini di capacità di successo sui mercati esteri.

Inoltre, sempre nell'ottica dell'obiettivo strategico 1, ad indicatori "tradizionali" come quello sulla customer satisfaction e sul valore dei corrispettivi da servizi si è inteso assegnare target sfidanti. Nel caso dei corrispettivi, anche grazie a nuove linee di marketing verso la clientela, si punta ad un incremento rispetto al target fissato per il 2016 (4.500.000 euro il nuovo target 2017, contro 4.270.000 dello scorso anno). Nello specifico, relativamente ai corrispettivi per servizi di assistenza e consulenza venduti dagli uffici della rete estera, si punta a raggiungere l'obiettivo di circa 2,7 milioni di euro, con un incremento del 14% rispetto ai risultati stimati per il 2016.

Infine, riguardo alla customer satisfaction, i due indicatori relativi ai servizi di assistenza e di promozione verranno accorpati, in ragione della rilevazione unica che, come citato in precedenza, nel 2017 riguarderà entrambe le tipologie di servizi; viene inoltre fissato un target complessivo sfidante rispetto ai risultati pregressi (cfr. pagg. 26-28; grafici 5 e 6).

## L'albero della performance

### Mandato istituzionale

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

### Missione

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

### OBIETTIVI STRATEGICI

#### OS 1:

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

PESO 75%

Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza

Corrispettivi della rete nazionale ed estera

Impatto sulle esportazioni dei clienti

Numero accordi e contratti a seguito del Piano Export Sud

Nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti esteri

#### OS 2:

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

PESO 25%

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

Attuazione degli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa

Implementazione di un sistema di CRM e di un sito WEB multicanale

Monitoraggio del sistema di gestione della qualità per garantire l'efficienza e l'efficacia operativa ed amministrativa

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

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2017-2019:

## Obiettivo Strategico 1

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

**Peso 75%**

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2017	2018	2019
Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	20%	4,2	4,3	4,3
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	20%	€ 4.500.000	€ 4.600.000	€ 4.700.000
Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano (1)	15%	SI	(*)	(*)
Creazione e messa a regime di un nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti	15%	SI	-	-
Numero accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud	5%	150	170	180

(1) la metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

(\*) per il 2018 ed il 2019 la variazione percentuale verrà specificata a seguito della identificazione della situazione di partenza tramite analisi ISTAT.

## Obiettivo Strategico 2

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

**Peso 25%**

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2017	2018	2019
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	5%	90%	90%	90%
Attuazione degli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	5%	SI	SI	SI
Implementazione di un sistema di CRM e di un sito WEB multicanale	5%	SI	SI	SI
Pari opportunità: % di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati (*)	5%	40%	50%	50%
Monitoraggio dei macroprocessi del sistema qualità per garantire l'efficienza e l'efficacia operativa ed amministrativa	5%	SI	SI	SI

(\*) esclusi gli incarichi dirigenziali

## Risorse Assegnate

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

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	n°	%	€	%
Obiettivo strategico 1	746,5	81,7%	136.684.615	69,9%
Obiettivo strategico 2	166,8	18,3%	58.737.386	30,1%

## DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

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

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

Ogni piano operativo contiene informazioni relativamente a:

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

### Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale

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

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

### Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

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

La predisposizione del Piano ha richiesto oltre due mesi. Il processo, coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica, è stato avviato il 19 ottobre 2016 con la convocazione di un apposito Gruppo di Lavoro che ha elaborato la proposta alla Direzione Generale di definizione degli obiettivi strategici e la loro declinazione in piani operativi, in condivisione con i dirigenti degli uffici operativi. Il processo ha visto il diretto coinvolgimento del Presidente e del Direttore Generale per la definizione degli obiettivi strategici, funzionali alle esigenze degli stakeholders, con il supporto dell'OIV, e della Struttura Tecnica Permanente a garanzia della correttezza metodologica e della sua rispondenza alle disposizioni normative e delle delibere dell'ANAC.

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

L'indicatore di impatto è stato incluso anche nei Piani operativi della rete estera, aggiungendosi agli indicatori preesistenti che vengono confermati e che riguardano la customer satisfaction sui servizi di assistenza e di promozione, i corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi, i servizi gratuiti e di primo orientamento.

L'attribuzione dei target agli uffici della rete estera ha tenuto conto dei risultati medi conseguiti nel biennio 2015-2016, del posizionamento dei singoli uffici nell'ambito di quattro *cluster* geoeconomici, del potenziale bacino di utenza rappresentato dalla presenza di esportatori italiani, della grado di facilità di accesso al mercato e delle previsioni macroeconomiche del Fondo Monetario Internazionale. Inoltre, per valutare in maniera più accurata il posizionamento degli uffici, basato sui dati pro-capite, e anche per disporre di una rilevazione più accurata delle risorse umane effettive, per tutto il personale non di ruolo, operante nel 2016 presso gli uffici esteri, è stata calcolata la presenza effettiva in base al criterio del Full Time Equivalent.

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

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

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

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

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

Il collegamento tra i due processi deriva dal fatto che al Bilancio di Previsione 2017 è stato allegato il "Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio" (di cui all'art. 19 decreto legislativo n.91 del 31 maggio 2011), redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012), da integrare con il ciclo di gestione della performance (dlgs. n. 150/2009).

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

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

- semplificare e razionalizzare il processo interno di definizione degli obiettivi attraverso la revisione e la certificazione, anche in qualità, della procedura operativa;
- ampliare e sistematizzare il monitoraggio infrannuale di indicatori e target, fornendo adeguata reportistica, anche al fine di attivare tempestivamente in corso d'anno eventuali interventi correttivi.

Appare inoltre opportuno prevedere l'organizzazione di una o più giornate della trasparenza per un sistematico coinvolgimento degli stakeholder ed una condivisione anche esterna sulle linee strategiche dell'Agenzia e sui risultati della performance annuale.



ALLEGATO TECNICO

PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2017-2019

## Direzione Generale

Responsabile	Piergiorgio Borgogelli
Centro di Costo	SA00

Fondi Istituzionali 2017	€ 2.800 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 73.594 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	
Area III	6
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese estere (scala da 1 a 5)	15%	4,2
OS002	Semplificare la gestione e l'efficienza amministrativa	Dematerializzazione dell'archivio della Direzione Generale	30%	SI
OS002	Monitorare il processo gestionale delle attività promozionali	Predisposizione di un adeguato numero di report di controllo di gestione che evidenzino elementi di criticità rilevati a seguito del monitoraggio di un campione significativo di iniziative promozionali	30%	15

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

Responsabile	Elisabetta Talone
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2017	€ 435.100 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	3
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Tracciabilità dell'iter procedurale degli atti autorizzativi attraverso lo sviluppo di un sistema di monitoraggio	25%	SI
OS002	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	Aggiornamento delle check list utilizzate per le verifiche di Auditing	25%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Implementazione della Banca Dati Legale con creazione di Alert e reportistica sugli aggiornamenti	25%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2017	€ 396.500 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 1.009.713 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Rilevazione della customer satisfaction sui servizi di assistenza statistica e sulle pubblicazioni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction da parte degli utenti (interni ed esterni; scala da 1 a 5)	20%	4,2
OS001	Divulgazione e condivisione delle metodologie di analisi dei dati sulla congiuntura economica e la dinamica degli scambi commerciali	Numero di incontri formativi realizzati con la struttura dell'Agenzia	10%	4
OS002	Migliorare la gestione e la diffusione delle informazioni per il controllo strategico	Produzione e diffusione di reportistica per il controllo di gestione e per il monitoraggio infrannuale della performance	25%	5
OS002	Implementazione e sviluppo del SGQ dell'ICE	Razionalizzazione e sviluppo dei processi del SGQ e gestione del processo della certificazione di qualità	20%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

Responsabile	Filippo Lanciotti a.i.
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2017	€ 245.000 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 601.276 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	9
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>10</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi agli stakeholder	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa ai partecipanti agli eventi organizzati (scala da 1 a 5)	25%	4,3
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Implementazione del Piano di comunicazione 2017 e predisposizione del Piano di comunicazione per il 2018	25%	SI
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Numero Newsletter istituzionali ICE	25%	12

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

Fondi Istituzionali 2017	€ 2.500 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>8</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Attuazione del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera	40%	SI
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Redazione delle linee guida in materia di passaggio di consegne	35%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 3.759.642 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4,3
OS002	Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	35%	100%
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base trimestrale; percentuale di iniziative oggetto di analisi	30%	100%

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 23.169.624 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,3
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori <sup>(2)</sup>	25%	1500
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	2500

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

## Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Ferdinando Fiore	Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SF20	Fondi Promozionali 2017	€ 44.175.093 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	22
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>24</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3400
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,3
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyers e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia e all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori <sup>(2)</sup>	25%	4300

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

<sup>(2)</sup> Il dato tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

## Ufficio Agroalimentari e Vini

Responsabile	Ines Aronadio
Centro di Costo	SF30

Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 31.579.323 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	17
Area II	3
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>22</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	15%	4,3
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori <sup>(2)</sup>	30%	1100
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1200

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

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

Responsabile	Giovanni Sacchi a.i.	Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SF50	Fondi Promozionali 2017	€ 1.281.052 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	13
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1100
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,3
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII e dell'UE	Percentuale di partecipanti qualificati <sup>(2)</sup> sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	20%	45%

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

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

## Ufficio di Coordinamento Marketing

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	SG00

Fondi Istituzionali 2017	€ 3.700 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 368.153 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>8</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi	30%	10
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Raggiungimento dell'obiettivo di performance dell'Ente di incremento di corrispettivi da servi di assistenza	20%	100%
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Implementazione del sistema di CRM	25%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	SG10

Fondi Istituzionali 2017	€ 36.500 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 1.218.492 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	16
Area II	3
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>20</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target:

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante sportello telefonico, telematico e visite URP	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	40%	35%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante i Road Show	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction delle imprese partecipanti agli incontri con personale ICE (scala da 1 a 5)	25%	4,3
OS001	Sviluppo della politica di marketing dell'ICE Agenzia	Copertura mediatica (numero uscite)	10%	400

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2017	€ 154.500 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 4.285.109 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	15%	90%
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione internazionale (scala da 1 a 5)	30%	4,3
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione d'impresa (scala da 1 a 5)	30%	4,3

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2017	€ 6.012.000 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 377.146 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	4
Area II	10
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>16</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati	Realizzazione fase 2 di progetto CRM	15%	SI
OS002	Azioni preliminari per l'introduzione in ICE-Agenzia di una gestione elettronica dei documenti	GED - Attuazione operativa GED per Fase 1 e fase 2 del progetto.	20%	SI
OS002	Miglioramento della sicurezza informatica relativa alla connessione a Internet dei sistemi e delle sedi ICE	Messa a regime di nuovi strumenti di sicurezza atti a ridurre i rischi (webfiltering, application firewall, identity service engine, nuovo piano indirizzamento rete LAN)	20%	SI
OS002	Garantire una migliore e più sicura connessione WiFi per la Sede Centrale	Ampliamento e upgrade sistema connessione WiFi per la Sede Centrale	20%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SN00

Fondi Istituzionali 2017	€ 12.400 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 2.092.193 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	1
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>5</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Creazione e messa a regime di un nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti esteri in Italia	Definizione e Coordinamento flussi attività con Rete Estera, Rede Desk FDI, Partners esterni (MISE, MAECI, Regioni, Associazioni, Confindustria, Invitalia, etc)	35%	SI
OS001	Comunicazione a favore dell'attrazione degli investimenti esteri in Italia	Numero aggiornamenti, comunicati, newsletter e news nell'attività di gestione ed implementazione del portale istituzionale	20%	20
OS001	Realizzazione e diffusione di materiale informativo in materia di investimenti esteri in Italia	Numero di prodotti editoriali settoriali realizzati ed aggiornati	20%	5

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Promozione degli investimenti

Responsabile	Roberto Luongo a.i.
Centro di Costo	SN10

Fondi Istituzionali 2017	€0 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€1.168.910 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso iniziative promozionali	Numero iniziative realizzate per la promozione dell'offerta italiana	30%	22
OS001	Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti ed inseriti nella banca dati	25%	1200
OS001	Assistenza enti/aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero enti/aziende italiani assistiti nell'attività di attrazione investimenti esteri	20%	80

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SN20

Fondi Istituzionali 2017	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 50.165 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di accordi o convenzioni con enti locali, associazioni di categoria, associazioni di professionisti e altri soggetti	25%	6
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Follow-up alle domande/offerte di investimento sottoposte con l'utilizzo dei relativi Company profile/Teaser, ed alimentazione portafoglio offerta	30%	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero profili settoriali per progetto investimento sui settori prioritari individuati	20%	3

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2017	€ 100 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 3.126 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati (assistenza di primo e secondo livello ed accompagnamento)	50%	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Azioni di supporto nell'ambito del Comitato Attrazione Investimenti Esteri e in collaborazione con altre Istituzioni	15%	5
OS001	Miglioramento della qualità dell'assistenza fornita a potenziali investitori esteri	Giudizio medio sulla qualità dell'assistenza resa ai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	10%	4,3

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2017	€ 1.700 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione dell'ipotesi di accordo in tema di CCNI ICE- Agenzia per il personale non dirigente	35%	SI
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	10%	95%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Aggiornamento sul sito PassWeb dell'INPS delle posizioni contributive dei dipendenti ICE-Agenzia	10%	70%
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	N. di corsi formativi personalizzati, per la valorizzazione delle competenze professionali	10%	10
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Redazione nuovo manuale acquisti a seguito dell'emanazione del decreto legislativo 50/2016	10%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2017	€ 4.786.300 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	6
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>25</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS002	Gestire i pagamenti dei fornitori in maniera più efficiente	Indice di tempestività dei pagamenti dei fornitori	20%	minore di 10 gg valore annuale
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	10%	95%
OS002	Razionalizzazione delle modalità contabili per la rete	Realizzazione nuova versione del manuale della rendicontazione	22%	SI
OS002	Monitoraggio dell'attività di contabilizzazione per ottimizzare le informazioni che confluiscono sul Bilancio	Verifica di tutti i conti di contabilità generale movimentati	30%	SI

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

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Luigi Ferrelli a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2017	€ 27.991.862 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	13
Area II	2
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Efficientamento della gestione amministrativa	Ricognizione di tutto il contenzioso con il personale e delle posizioni debitorie/creditorie ancora in essere.	25%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Aggiornamento sul sito PassWeb dell'INPS delle posizioni contributive dei dipendenti ICE-Agenzia	15%	70%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio del progetto "cedolino trasparente". Realizzazione di un manuale user friendly per la comprensione del cedolino	21%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Analisi e sistematizzazione di tutti i macroprocessi dell'Ufficio per dematerializzazione e aggiornamento software (ISE-GT-TFR/TFS-GEPE Utilities)	21%	SI

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

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio Gestione giuridica e sviluppo Risorse umane

Responsabile	Marina Damaggio
Centro di Costo	SH30

Fondi Istituzionali 2017	€ 451.700 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	7
Area I	1
<b>Totale</b>	<b>18</b>

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento Audit esterno	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati, per la valorizzazione delle competenze professionali	25%	10
OS002	Semplificazione gestione amministrativa, anche in raccordo con l'Ufficio Amministrazione del Personale	n. procedure oggetto di semplificazione	25%	4
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Razionalizzazione/aggiornamento di regolamenti applicativi di istituti contrattuali e normativi, diretti a migliorare le modalità gestionali del personale (2)	25%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

<sup>(2)</sup> A titolo esemplificativo: aggiornamento codice UPD, L. 104/92, congedi, etc.

## Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2017	€ 2.367.220 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	5
Area I	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Redazione nuovo manuale acquisti a seguito dell'emanazione del decreto legislativo 50/2016	30%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio ridefinizione/razionalizzazione intese con i principali soggetti terzi presenti nell'immobile per puntuale ripartizione costi e attività di gestione building	30%	SI
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione repertorio dei contratti: sperimentazione con uffici pilota	15%	SI

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Ufficio di Milano

Responsabile	Marinella Loddo
Centro di Costo	AD10

Fondi Istituzionali 2017	€ 383.930 (stime)
Fondi Promozionali 2017	€ 66.122 (stime)

### Risorse Umane

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

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio realizzate nei modi e tempi	8%	0,9
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano <sup>(1)</sup>	10%	SI
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	190.000
OS001	Incrementare il numero di aziende assistite gratuitamente e a pagamento	Numero clienti-utenti	35%	1000
OS001	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con gli enti territoriali	35%	10

<sup>(1)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 31 dicembre 2016)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	TOTALE
<b>Direzione Generale</b>	<b>Piergiorgio Borgogelli</b>		<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>Elisabetta Talone</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>Riccardo Landi</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>Filippo Lanciotti</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>Filippo Lanciotti a.i</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	<b>Giovanni Sacchi</b>	<b>4</b>	<b>91</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>108</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	15	4	0	20
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Ferdinando Pastore	1	24	2	0	27
Ufficio Beni Di Consumo	Ferdinando Fiore	1	22	1	0	24
Ufficio Agroalimentari e Vini	Ines Aronadio	1	17	3	1	22
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Giovanni Sacchi a. i.	0	13	2	0	15
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>Antonino Laspina</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	2	0	8
Ufficio Servizi alle Imprese	Francesco Alfonsi	1	16	3	0	20
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Adele Massi	1	13	2	0	16
Ufficio Servizi Informatici	Roberto Lovato	1	4	10	1	16
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>Roberto Luongo</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	3	1	0	5
Ufficio Promozione degli investimenti	Roberto Luongo a.i.		3	-	0	3
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Lucio Coggiatti	1	3	-	0	4
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Domenica Brosio	1	4	1	0	6
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>Luigi Ferrelli</b>	<b>4</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>80</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	1	2	0	4
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Carmela Ottaviano	1	18	6	0	25
Ufficio Amministrazione del Personale	Luigi Ferrelli a.i.		13	2	0	15
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Marina Damaggio	1	9	7	1	18
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Paolucci Paola	1	12	5	0	18
<b>Ufficio di Milano</b>	<b>Loddo Marinella</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
<b>TOTALE uffici</b>		<b>19</b>	<b>251</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>335</b>
Professionisti attualmente in comando presso ente EPNE			3			3
Dipendenti fuori ruolo			1			1
<b>TOTALE</b>		<b>19</b>	<b>255</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>339</b>

## Riepilogo risorse economiche - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2017 (dati di previsione)(1)	Risorse su fondi promozionali 2017 (dati di previsione)(2)
<b>Direzione Generale</b>	<b>€ 2.800</b>	<b>€ 73.594</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>€ 435.100</b>	-
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>€ 396.500</b>	<b>€ 1.009.713</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>€ 245.000</b>	<b>€ 601.276</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>€ 2.500</b>	-
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	€ 0	<b>€ 3.759.642</b>
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	€ 0	€ 23.169.624
Ufficio Beni Di Consumo	€ 0	€ 44.175.093
Ufficio Agroalimentari e Vini	€ 0	€ 31.579.323
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	€ 0	€ 1.281.052
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>€ 3.700</b>	<b>€ 368.153</b>
Ufficio Servizi alle Imprese	€ 36.500	€ 1.218.492
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	€ 154.500	€ 4.285.109
Ufficio Servizi Informatici	€ 6.012.000	€ 377.146
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>€ 1.700</b>	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio (3)	€ 4.786.300	-
Ufficio Amministrazione del Personale (4)	€ 27.991.862	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	€ 451.700	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali (5)	€ 2.367.220	-
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>€ 12.400</b>	<b>€ 2.092.193</b>
Ufficio Promozione degli investimenti	€ 0	€ 1.168.910
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	€ 0	€ 50.165
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	€ 100	€ 3.126
<b>Milano</b>	<b>€ 383.930</b>	<b>€ 66.122</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 43.283.812</b>	<b>€ 115.278.734</b>

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

(2) L'ipotesi di ripartizione per ufficio è stata formulata sulla base dei dati provvisori di spesa per il 2016, ribaltati sul dato complessivo quantificato nel bilancio di previsione 2017

(3) Inclusi ammortamenti sede e oneri fiscali

(4) Inclusi i costi del personale

(5) Inclusi costi di gestione dell'immobile

## ACCRA\*

Responsabile	Paolo De Vito	Paese	Ghana
Centro di Costo	4PI1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 234.480 (stime)	Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 4.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>23</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>48</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Lagos

## ADDIS ABEBA

Responsabile	Simona Autuori	Paese	Etiopia
Centro di Costo	4QD1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 190.462 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,4
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,6
<b>Totale</b>	<b>5,1</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 13.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>107</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>134</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## ALGERI

Responsabile	Giorgio Calveri
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 265.899 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 70.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>186</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>232</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## ALMATY\*

Responsabile	Salvatore Parano	Paese	Kazakistan
Centro di Costo	2EH3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 461.453 (stime)	Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 38.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>182</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>228</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Tashkent

## AMMAN\*

Responsabile	Alessio Ponz de Leon
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 295.497 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>6,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza</b> e <b>promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>166</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>346</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Erbil, Ramallah

## BAKU

Responsabile	Luigi D'Aprea
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 342.000 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 35.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>110</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>138</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BANGKOK

Responsabile	Fabio De Cillis
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 291.713 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 21.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>142</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>177</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 335.294 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,3
<b>Totale</b>	<b>5,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>121</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>252</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BELGRADO\*

Responsabile	Giovanni Mafodda
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 394.510 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,7
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,5
<b>Totale</b>	<b>10,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>186</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>387</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Podgorica

## BERLINO

Responsabile	Fabio Casciotti	Paese	Germania
Centro di Costo	1AD3	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 1.029.675 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	11,6
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,1
<b>Totale</b>	<b>14,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 72.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>326</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>408</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BERNA

Responsabile	Simona Bernardini
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 455.658 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>90</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>188</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BOGOTÀ\*

Responsabile	Riccardo Zucconi	Paese	Colombia
Centro di Costo	7ME1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 412.700 (stime)	Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 14.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>81</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>101</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Caracas

## BRUXELLES

Responsabile	Fabrizio di Clemente
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 772.900 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	2,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,3
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,1
<b>Totale</b>	<b>10,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 62.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>224</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>466</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BUCAREST

Responsabile	Luca Gentile
Centro di Costo	2EF1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 308.302 (stime)

Paese	Romania
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,7
<b>Totale</b>	<b>10,6</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 38.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>237</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>495</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BUDAPEST

Responsabile	Marco Bulf
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 421.096 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 31.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>144</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>180</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## BUENOS AIRES

Responsabile	Sergio La Verghetta
Centro di Costo	7MA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 412.068 (stime)

Paese	Argentina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>119</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>149</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## CANTON

Responsabile	Paolo Quattrocchi
Centro di Costo	6LE3
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 368.912 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,7
<b>Totale</b>	<b>5,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>120</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>150</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## CASABLANCA

Responsabile	Giovanni Bifulco
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 473.490 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,5
<b>Totale</b>	<b>7,5</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 39.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza</b> e <b>promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>167</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>209</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## CHICAGO

Responsabile	Matteo Picariello	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB3	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 973.564 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,6
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,4
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	5,4
<b>Totale</b>	<b>12,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 73.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>168</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>210</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 443.859 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 26.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>144</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>180</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## DOHA

Responsabile	Andrea Ferrari	Paese	Qatar
Centro di Costo	4GG1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 294.386 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza</b> e <b>promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>96</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>120</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## DUBAI

Responsabile	Gianpaolo Bruno	Paese	Emirati Arabi Uniti
Centro di Costo	4GB1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 785.266 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,7
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,0
<b>Totale</b>	<b>10,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 68.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>232</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>290</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## GIACARTA

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 439.282 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,4
<b>Totale</b>	<b>8,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 30.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>144</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>180</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	5LM1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 301.197 (stime)

Paese	Vietnam
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,4
<b>Totale</b>	<b>7,5</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 34.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>145</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>181</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## HONG KONG

Responsabile	Michele Scuotto
Centro di Costo	6KB1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 907.836 (stime)

Paese	Hong Kong
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,9
<b>Totale</b>	<b>10,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 180.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>216</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>270</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## HOUSTON

Responsabile	Carlo Bocchi	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB5	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 456.198 (stime)	Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	1,7
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,6
<b>Totale</b>	<b>3,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 18.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>64</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>80</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## IL CAIRO

Responsabile	Massimiliano Sponzilli
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 398.810 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>119</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>248</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## ISTANBUL

Responsabile	Aniello Musella
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 756.537 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,1
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,3
<b>Totale</b>	<b>12,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>267</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>334</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## JOHANNESBURG

Responsabile	Marco Pintus
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 456.106 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>8,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 35.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>213</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>443</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## KIEV

Responsabile	Carlo Ferrari
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 353.546 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	0,8
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,5
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>8,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 13.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>198</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>413</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## KUALA LUMPUR

Responsabile	Samuele Porsia
Centro di Costo	5ID1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 295.986 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,5
<b>Totale</b>	<b>7,5</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>167</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>349</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## L'AVANA

Responsabile	Mauro De Tommasi	Paese	Cuba
Centro di Costo	7MG1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 253.600 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 14.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>38</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>48</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## LONDRA

Responsabile	Fortunato Celi Zullo
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 842.203 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,5
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,9
<b>Totale</b>	<b>11,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 71.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>156</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>195</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## LOS ANGELES

Responsabile	Florindo Blandolino	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 959.286 (stime)	Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,3
<b>Totale</b>	<b>11,2</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 58.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>236</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>493</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## LUANDA\*

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	4QA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 430.268 (stime)

Paese	Angola
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 10.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>143</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>179</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

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

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Brazzaville

## LUBIANA

Responsabile	Elisa Scelsa
Centro di Costo	2ES1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 235.662 (stime)

Paese	Slovenia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,5
<b>Totale</b>	<b>5,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 27.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>119</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>247</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## MADRID

Responsabile	Marco Verna
Centro di Costo	1AK1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 529.641 (stime)

Paese	Spagna
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,8
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>7,8</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 29.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>188</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>391</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## MAPUTO

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	4QI1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 217.718 (stime)

Paese	Mozambico
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,8
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,3
<b>Totale</b>	<b>5,1</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 9.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza</b> e <b>promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>91</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>113</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## MIAMI

Responsabile	Giancarlo Albano
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 540.501 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,1
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,2
<b>Totale</b>	<b>7,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 41.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>147</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>184</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## MOSCA\*

Responsabile	Pierpaolo Celeste
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 1.843.593 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	3,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	23,3
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	7,1
<b>Totale</b>	<b>34,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 136.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>655</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>819</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

## MUMBAI

Responsabile	Mauro Mariani
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 499.531 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,2
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,8
<b>Totale</b>	<b>9,0</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>197</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>410</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## NEW DELHI

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	5LG2
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 474.134 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,2
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,5
<b>Totale</b>	<b>10,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>173</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>217</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## NEW YORK

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 2.466.919 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	4,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	20,3
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,9
<b>Totale</b>	<b>28,2</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 224.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>606</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>757</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## PARIGI

Responsabile	Laura La Corte	Paese	Francia
Centro di Costo	1AC1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 1.214.600 (stime)	Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 56.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>289</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>361</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## PECHINO

Responsabile	Amedeo Scarpa	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 900.489 (stime)	Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	2,2
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,7
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>11,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 36.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>287</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>597</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## RIYADH\*

Responsabile	Giuseppe Lamacchia	Paese	Arabia Saudita
Centro di Costo	4GA2	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 439.107 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,8
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,1
<b>Totale</b>	<b>7,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 50.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>163</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>204</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Kuwait City

## SAN PAOLO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 724.255 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,6
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,5
<b>Totale</b>	<b>12,1</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 27.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>278</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>347</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SANTIAGO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 347.782 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	0,5
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,8
<b>Totale</b>	<b>7,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 37.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>156</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>195</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SEOUL

Responsabile	Paola Bellusci
Centro di Costo	6KA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 468.842 (stime)

Paese	Corea del Sud
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,3
<b>Totale</b>	<b>9,3</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 60.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>191</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>398</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SHANGHAI

Responsabile	Claudio Pasqualucci
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 995.384 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani
Quadrante	IV

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	1,2
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,4
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,5
<b>Totale</b>	<b>13,0</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 37.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>253</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>316</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 604.103 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 27.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>135</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>282</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SOFIA\*

Responsabile	Cinzia Bruno
Centro di Costo	2EA1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 348.620 (stime)

Paese	Bulgaria
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,2
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,8
<b>Totale</b>	<b>9,0</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 39.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>197</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>411</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Skopje

## STOCCOLMA

Responsabile	Corrado Cipollini
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 527.347 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,6
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,0
<b>Totale</b>	<b>7,6</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 66.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>158</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>198</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## SYDNEY

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	6DA2
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 499.307 (stime)

Paese	Australia
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>5,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. di <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>142</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>296</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## TAIPEI

Responsabile	Chiara Petrò	Paese	Taiwan
Centro di Costo	6KD1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 296.195 (stime)	Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,7
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>4,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 16.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>114</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>237</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## TEHERAN

Responsabile	Gabriele Martignago
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 478.761 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,7
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,2
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>6,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 42.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>166</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>208</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## TEL AVIV

Responsabile	Massimiliano Guido
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 456.069 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,7
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>5,7</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>137</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>286</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## TIRANA\*

Responsabile	Gabriella Lombardi	Paese	Albania
Centro di Costo	2FA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 219.376 (stime)	Quadrante	II

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,9
<b>Totale</b>	<b>7,9</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 28.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>120</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>150</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Pristina

## TOKYO

Responsabile	Aristide Martellini	Paese	Giappone
Centro di Costo	6DB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 1.973.328 (stime)	Quadrante	III

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	1
Funzionari Responsabili	0,0
Funzionari Collaboratori	1,3
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	14,8
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,9
<b>Totale</b>	<b>19,0</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 175.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>411</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>514</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## TORONTO\*

Responsabile	Pasquale Bova	Paese	Canada
Centro di Costo	3CA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 1.247.172 (stime)	Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,8
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	10,9
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,8
<b>Totale</b>	<b>16,5</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 77.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>304</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>633</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Montreal

## TUNISI

Responsabile	Elisa Salazar
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 171.323 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 13.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza</b> e <b>promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>132</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>274</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## VARSAVIA

Responsabile	Antonino Mafodda
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 446.211 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	0,8
Funzionari Collaboratori	0,7
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,5
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,0
<b>Totale</b>	<b>9,1</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 37.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>218</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>455</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## VIENNA

Responsabile	Antonio Ventresca
Centro di Costo	2AN1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 535.934 (stime)

Paese	Austria
Cluster	Maturi vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

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

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>143</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>298</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

## ZAGABRIA\*

Responsabile	Massimiliano Sessa
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2017 <sup>(1)</sup>	€ 343.513 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini
Quadrante	I

### Risorse Umane (al 30 settembre 2016)

Dirigenti	0
Funzionari Responsabili	1,0
Funzionari Collaboratori	0,0
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,0
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,5
<b>Totale</b>	<b>10,4</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	<b>corrispettivi</b> da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	<b>customer satisfaction</b> sui servizi di <b>assistenza e promozione</b> resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. <b>servizi gratuiti</b> resi alle imprese <sup>(3)</sup>	10%	<b>238</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di <b>informazioni prodotte</b> dagli uffici <sup>(4)</sup>	5%	<b>497</b>
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano <sup>(5)</sup>	10%	<b>SI</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> N.30 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali); n.50 se posizionamento ufficio nel primo quadrante.

La pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(5)</sup> La metodologia di misurazione è in fase di definizione con Istat

\* Include Sarajevo

## Riepilogo Risorse Umane - Rete Estera (al 30 settembre 2016)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist. 2016	FTE Promo 2016	Totale FTE	TOTALE
ACCRA*	Paolo De Vito		1	0	1	0,0	0,0	0,0	1,0
ADDIS ABEBA	Simona Autuori		1	0	1	3,4	0,6	4,0	5,1
ALGERI	Giorgio Calveri		1	0	1	6,7	0,0	6,7	7,7
ALMATY*	Salvatore Parano		1	0	1	6,6	1,8	8,4	9,4
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon		1	0	1	5,9	0,0	5,9	6,9
BAKU	Luigi D'Aprèa		1	0	1	3,6	3,3	6,9	7,9
BANGKOK	Fabio De Cillis		1	0	1	4,9	0,9	5,8	6,8
BEIRUT	Francesca Zadro		1	0	1	4,0	0,3	4,4	5,4
BELGRADO*	Giovanni Mafodda		1	0	1	6,7	2,5	9,3	10,3
BERLINO	Fabio Casciotti	1		1	2	11,6	1,1	12,7	14,7
BERNA	Simona Bernardini		1	0	1	2,8	1,1	3,8	4,8
BOGOTÀ*	Riccardo Zucconi		1	0	1	2,3	0,3	2,6	3,6
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	1		2	3	6,3	1,1	7,4	10,4
BUCAREST	Luca Gentile		1	0	1	8,9	0,7	9,6	10,6
BUDAPEST	Marco Bulf		1	0	1	5,0	2,1	7,1	8,1
BUENOS AIRES	Sergio La Verghetta		1	0	1	4,0	0,2	4,2	5,2
CANTON	Paolo Quattrocchi		1	0	1	4,0	0,7	4,7	5,7
CASABLANCA	Giovanni Bifulco		1	0	1	6,0	0,5	6,5	7,5
CHICAGO	Matteo Picariello		1	1	2	5,4	5,4	10,8	12,4
CITTÀ DEL MESSICO	Giuseppe Manenti		1	0	1	5,0	1,0	6,0	7,0
DOHA	Andrea Ferrari		1	0	1	3,0	0,0	3,0	4,0
DUBAI	Gianpaolo Bruno	1		1	2	8,0	1,0	9,0	10,7
GIACARTA	Alessandro Liberatori	1		0	1	5,0	2,4	7,4	8,4
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma		1	0	1	5,0	1,4	6,4	7,5
HONG KONG	Michele Scuto		1	0	1	8,0	1,9	9,9	10,9
HOUSTON	Carlo Bocchi		1	0	1	1,7	0,6	2,3	3,3
IL CAIRO	Massimiliano Sponzilli	1		0	1	4,0	0,0	4,0	5,0
ISTANBUL	Aniello Musella	1		1	2	9,1	1,3	10,4	12,4
JOHANNESBURG	Marco Pintus		1	0	1	7,9	0,0	7,9	8,9
KIEV	Carlo Ferrari		1	0	1	7,5	0,0	7,5	8,3
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia		1	0	1	6,0	0,5	6,5	7,5
L'AVANA	Mauro De Tommasi		1	0	1	1,0	0,0	1,0	1,6

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	FTE Ist. 2015	FTE Promo 2015	Totale FTE	TOTALE
LONDRA	Fortunato Celi Zullo		1	0	1	5,5	4,9	10,3	11,3
LOS ANGELES	Florindo Blandolino		1	1	2	7,9	1,3	9,2	11,2
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso		1	0	1	5,0	0,6	5,5	6,5
LUBIANA	Elisa Scelsa		1	0	1	3,9	0,5	4,4	5,4
MADRID	Marco Verna		1	0	1	6,8	0,0	6,8	7,8
MAPUTO	Maurizio Ferri		1	0	1	2,8	1,3	4,1	5,1
MIAMI	Giancarlo Albano		1	0	1	5,1	1,2	6,3	7,3
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	1		3	4	23,3	7,1	30,4	34,4
MUMBAI	Mauro Mariani		1	1	2	6,2	0,8	7,0	9,0
NEW DELHI	Francesco Pensabene	1		1	2	5,2	3,5	8,7	10,7
NEW YORK	Maurizio Forte	1		4	5	20,3	2,9	23,2	28,2
PARIGI	Laura La Corte	1		1	2	10,2	2,3	12,5	14,3
PECHINO	Amedeo Scarpa	1		2	3	8,7	0,0	8,7	11,9
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia		1	0	1	5,8	1,1	6,9	7,9
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarolo	1		1	2	9,6	0,5	10,1	12,1
SANTIAGO	Giuseppe Manenti		0	0	0	6,0	0,8	6,8	7,3
SEOUL	Paola Bellusci		1	0	1	7,0	1,3	8,3	9,3
SHANGHAI	Claudio Pasqualucci		1	1	2	8,4	2,5	10,8	13,0
SINGAPORE	Leonardo Radicati	1		0	1	4,6	1,5	6,1	7,1
SOFIA*	Cinzia Bruno		1	0	1	7,2	0,8	8,0	9,0
STOCCOLMA	Corrado Cipollini		1	0	1	5,6	1,0	6,6	7,6
SYDNEY	Antonietta Baccanari		1	0	1	4,9	0,0	4,9	5,9
TAIPEI	Chiara Petrò		1	0	1	3,7	0,0	3,7	4,7
TEHERAN	Gabriele Martignago		1	1	2	5,2	0,0	5,2	6,9
TEL AVIV	Massimiliano Guido		1	0	1	4,7	0,0	4,7	5,7
TIRANA*	Gabriella Lombardi		1	0	1	4,0	2,9	6,9	7,9
TOKYO	Aristide Martellini	1		1	2	14,8	1,9	16,7	19,0
TORONTO*	Pasquale Bova		1	1	2	10,9	3,8	14,7	16,5
TUNISI	Elisa Salazar		1	0	1	4,5	0,7	5,2	6,2
VARSAVIA	Antonino Mafodda		1	1	2	7,5	0,0	7,5	9,1
VIENNA	Antonio Ventresca		1	0	1	5,0	0,2	5,1	6,1
ZAGABRIA*	Massimiliano Sessa		1	0	1	9,0	0,5	9,5	10,4
<b>TOTALE</b>		<b>14</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>87</b>	<b>412,3</b>	<b>78,6</b>	<b>491,0</b>	<b>578,2</b>

\* Include i punti di corrispondenza.

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

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2017 (dati di previsione)
ACCRA*	Paolo de Vito	€ 234.480
ADDIS ABEBA	Simona Autori	€ 190.462
ALGERI	Giorgio Calveri	€ 265.899
ALMATY*	Salvatore Parano	€ 461.453
AMMAN*	Alessio Ponz de Leon	€ 295.497
BAKU	Luigi D'Aprèa	€ 342.000
BANGKOK	Fabio De Cillis	€ 291.713
BEIRUT	Francesca Zadro	€ 335.294
BELGRADO*	Giovanni Mafodda	€ 394.510
BERLINO	Fabio Casciotti	€ 1.029.675
BERNA	Simona Bernardini	€ 455.658
BOGOTÀ*	Riccardo Zucconi	€ 412.700
BRUXELLES	Fabrizio di Clemente	€ 772.900
BUCAREST	Luca Gentile	€ 308.302
BUDAPEST	Marco Bulf	€ 421.096
BUENOS AIRES	Sergio La Verghetta	€ 412.068
CANTON	Paolo Quattrocchi	€ 368.912
CASABLANCA	Giovanni Bifulco	€ 473.490
CHICAGO	Matteo Picariello	€ 973.564
CITTÀ DEL MESSICO	Giuseppe Manenti	€ 443.859
DOHA	Andrea Ferrari	€ 294.386
DUBAI	Gianpaolo Bruno	€ 785.266
GIACARTA	Alessandro Liberatori	€ 439.282
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma	€ 301.197
HONG KONG	Michele Scuotto	€ 907.836
HOUSTON	Carlo Bocchi	€ 456.198
IL CAIRO	Massimiliano Sponzilli	€ 398.810
ISTANBUL	Aniello Musella	€ 756.537
JOHANNESBURG	Marco Pintus	€ 456.106
KIEV	Carlo Ferrari	€ 353.546
KUALA LUMPUR	Samuele Porsia	€ 295.986
L'AVANA	Mauro De Tommasi	€ 253.600

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

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2017 (dati di previsione)
LONDRA	Fortunato Celi Zullo	€ 842.203
LOS ANGELES	Florindo Blandolino	€ 959.286
LUANDA*	Maria Maddalena Del Grosso	€ 430.268
LUBIANA	Elisa Scelsa	€ 235.662
MADRID	Marco Verna	€ 529.641
MAPUTO	Maurizio Ferri	€ 217.718
MIAMI	Giancarlo Albano	€ 540.501
MOSCA*	Pierpaolo Celeste	€ 1.843.593
MUMBAI	Mauro Mariani	€ 499.531
NEW DELHI	Francesco Pensabene	€ 474.134
NEW YORK	Maurizio Forte	€ 2.466.919
PARIGI	Laura La Corte	€ 1.214.600
PECHINO	Amedeo Scarpa	€ 900.489
RIYADH*	Giuseppe Lamacchia	€ 439.107
SAN PAOLO	Erica Di Giovancarlo	€ 724.255
SANTIAGO	Giuseppe Manenti	€ 347.782
SEOUL	Paola Bellusci	€ 468.842
SHANGHAI	Claudio Pasqualucci	€ 995.384
SYDNEY	Antonietta Baccanari	€ 499.307
SINGAPORE	Leonardo Radicati	€ 604.103
SOFIA*	Cinzia Bruno	€ 348.620
STOCCOLMA	Corrado Cipollini	€ 527.347
TAIPEI	Chiara Petrò	€ 296.195
TEHERAN	Gabriele Martignago	€ 478.761
TEL AVIV	Massimiliano Guido	€ 456.069
TIRANA*	Gabriella Lombardi	€ 219.376
TOKYO	Aristide Martellini	€ 1.973.328
TORONTO*	Pasquale Bova	€ 1.247.172
TUNISI	Elisa Salazar	€ 171.323
VARSAVIA	Antonino Mafodda	€ 446.211
VIENNA	Antonio Ventresca	€ 535.934
ZAGABRIA*	Massimiliano Sessa	€ 343.513
<b>TOTALE</b>		<b>€ 36.859.456</b>

\* Include i punti di corrispondenza.