



ITALIAN TRADE AGENCY

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

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE DELL'OIV
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA
TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'
ANNO 2014**

art. 14 comma 4, lett. a) e g) del Dlgs N. 150/2009

Delibera Civit n. 23/2013

Data: Aprile/Maggio 2015

**Predisposto da: Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il
supporto della Struttura Tecnica Permanente (STP)**

1. PRESENTAZIONE

L'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, istituita con decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con legge 22 dicembre 2011 n. 214, ha ottemperato alle disposizioni di legge in materia di programmazione e misurazione della performance, adottando i documenti richiesti dal D.Lgs 150/2009:

1. il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ICE", con delibera CdA n. 140 del 28.11.2013;
2. il "Piano triennale della performance 2014-2016", con delibera CdA n. 160 del 26.02.2014;
3. il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2014-2016", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", con delibera CdA n. 163 del 26.02.2014;
4. gli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE", adottato con delibera CdA. 166 del 25.03.2014.

Tutti i documenti sopra citati corrispondono ad un quadro unitario di coerenza con le finalità di incremento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione pubblica e attribuiscono un valore concreto all'azione intrapresa dall'ICE-Agenzia per il rinnovamento del sostegno pubblico alla internazionalizzazione.

La presente relazione è stata redatta dall'OIV dell' ICE-Agenzia per la promozione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (Direttore OIV Dr.ssa Emanuela De Martino) con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (dr. Marco Bulf e dr.ssa Elena Giannini).

INDICE

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

2.4 Infrastruttura di supporto

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

9. ALLEGATI

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel 2014 l'ICE-Agenzia ha adottato il "Piano triennale della performance 2014-2016", documento programmatico dove sono esplicitati gli obiettivi strategici dell'Agenzia ed i piani operativi di tutti gli uffici (sede, Milano ed estero).

L'analisi effettuata sul Piano ha evidenziato una generale chiarezza degli obiettivi stessi, sia di quelli strategici che di quelli operativi, sia a livello organizzativo che individuale.

Con riferimento al requisito della presenza di indicatori di outcome e di output, su un totale di 11 indicatori relativi alla dimensione strategica, ne risultano presenti 4 di outcome e 3 di output.

Pertanto la presenza di indicatori di outcome appare consistente e ben bilanciata rispetto al complesso degli indicatori previsti. Inoltre, si riscontra la sostanziale copertura degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009.

Più in dettaglio i 4 indicatori di outcome sono:

Percentuale di nuovi clienti sul totale. Tale indicatore misura il numero dei nuovi clienti che si avvalgono dei servizi dell'ICE. Esso può essere considerato una proxy dell'outcome e dell'efficacia dei servizi dal momento che servizi efficaci attraggono nuovi clienti. Inoltre è un indicatore che misura l'outcome dell'attività di comunicazione dell'ente. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al 100% (percentuale di nuovi clienti pari al 49% su un target 29%).

Il tasso di placement dei corsi di formazione. Questo indicatore misura la percentuale dei partecipanti alle iniziative di formazione dell'Agenzia che, a 9 mesi dalla conclusione del percorso, trovano una collocazione lavorativa. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a 94% su un target 65%. Si precisa che la performance è stata misurata su tre corsi master (45° De Franceschi, Idea Cina V Edizione e Corso per esperti di internazionalizzazione con focus sui nuovi mercati emergenti) che vedevano impegnati 82 studenti.

Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane. Questo indicatore misura il grado di soddisfazione delle iniziative di promozione. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al 100% (giudizio di 4,27 su un target di 4,2 -scala da 1 a 5).

Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane. Questo indicatore misura il grado di soddisfazione sui servizi di assistenza resi dall'ICE Agenzia. L'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a 100% (giudizio di 4,07 su un target di 4 -scala da 1 a 5).

I 3 indicatori di output sono stati:

1. Numero di informazioni prodotte dagli uffici della sede, di Milano e della rete estera;
2. Numero di iniziative promosse nel paese (estero) con altri soggetti istituzionali e/o privati
3. Ricavi da servizi

Il primo indicatore misura l'output dell'attività di comunicazione dell'ICE Agenzia sui servizi di informazione. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a 100% (18.337 informazioni su 17.200 di target).

Il secondo indicatore misura invece l'output dell'attività di promozione svolta dall'ICE Agenzia in collaborazione con gli altri attori della Cabina di regia presenti sul territorio. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al 100% (241 iniziative su 160 di target).

Il terzo indicatore misura l'attività di erogazione dei servizi di assistenza a pagamento svolta dall'ICE Agenzia. Il grado di raggiungimento è risultato pari al 97,34% in quanto a fronte di un target di € 3.570.000 i ricavi derivanti dalla vendita dei servizi sono risultati di € 3.475.000. Così come evidenziato nel "Rapporto sui risultati" (Allegato 6 del Piano di indicatori di bilancio), le motivazioni del mancato raggiungimento sono riferibili principalmente alla "minore attività complessivamente effettuata su attività promozionali extra piano ordinario, rispetto a quanto originariamente preventivato".

Si evidenzia comunque che tutti gli indicatori e i target previsti dal piano di performance sono stati oggetto di una specifica attività di monitoraggio e reportistica.

Dalle risultanze di tale particolareggiata analisi, risulta che:

- ⌚ tutti gli obiettivi e gli indicatori del Piano, inclusi quelli di output e di outcome, sono stati fissati secondo logiche tali da determinare, in correlazione con le risorse umane ed economiche a disposizione di ciascun Ufficio operativo, un elevato livello qualitativo dei servizi offerti;
- ⌚ in generale gli obiettivi formulati nel Piano della performance hanno rispettato i requisiti metodologici specificati dall'art. 5 del Dlgs 150/2009;
- ⌚ i legami tra obiettivi, indicatori e target sono molto ben esplicitati dal momento che per ogni obiettivo risulta sempre espresso almeno un indicatore e per ogni indicatore il relativo target;
- ⌚ la coerenza degli indicatori rispetto alla natura degli obiettivi appare sostanzialmente buona;
- ⌚ tutti gli obiettivi soddisfano il requisito della specificità e della misurabilità in termini concreti e chiari;
- ⌚ tutti i target degli indicatori strategici sono stati fissati in una logica di miglioramento in termini assoluti nel triennio di riferimento;
- ⌚ la presenza significativa – tra gli obiettivi strategici – di obiettivi/indicatori di outcome e customer satisfaction è certamente coerente con il requisito della rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel documento "Misurazione della Performance dell'ICE-Agenzia per il 2014" la Struttura tecnica Permanente dell'Agenzia rileva quanto segue:

"Per un risultato di sintesi della performance dell'intera organizzazione, rappresentativo di tutte le sue singole articolazioni, sono state prese in considerazione le performance (nella scala da 0 a 100%) degli obiettivi/indicatori (Sede, Milano ed estero), suddivisi in funzione della loro correlazione ai tre obiettivi strategici.

*Dalla media di tali risultati, ponderata rispetto al peso di ciascuno degli obiettivi strategici (70% il primo obiettivo e 15% i restanti due), è derivato il "**risultato di performance dell'ICE**", rappresentativo cioè del raggiungimento di determinati obiettivi per la soddisfazione dei bisogni delle imprese italiane assistite.*

La "**Performance dell'ICE nel 2014**" è risultata pertanto pari al **94,75%** (ved. figura che segue).

Performance degli obiettivi/indicatori operativi correlati agli Obiettivi Strategici		
OBIETTIVO STRATEGICO 1 "Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia"	OBIETTIVO STRATEGICO 2 "Promuovere l'immagine dell'ICE potenziando la comunicazione e favorire l'integrazione del Sistema Italia"	OBIETTIVO STRATEGICO 3 "Semplificare i processi di lavoro, garantendo la trasparenza e l'economicità dell'azione amministrativa"
94,06%	94,08%	98,67%

↓

Performance ponderata rispetto al peso degli obiettivi strategici		
OBIETTIVO STRATEGICO 1 PESO 70%	OBIETTIVO STRATEGICO 2 PESO 15%	OBIETTIVO STRATEGICO 3 PESO 15%
65,84%	14,11%	14,80%

↓

Performance dell'ICE nel 2014	
94,75%	

Si osserva che tale risultato dà senz'altro conto dell'impegno messo in atto dall'Agenzia per innalzare la soglia minima del raggiungimento dei target specifici e di quello complessivo di performance, raccogliendo così l'indicazione contenuta nella precedente Relazione OIV.

Permane comunque una criticità, in quanto i dati riportati nel documento "Misurazione performance 2014" rilevano gradi di raggiungimento effettivo dei target superiori al 100%. Se ne ricava la necessità di una analisi più attenta e dettagliata, per l'individuazione di obiettivi e fissazione dei relativi target, prendendo anche in maggior considerazione i consuntivi dell'anno precedente.

Sarebbe inoltre fortemente auspicabile:

- ⌚ un costante monitoraggio infrannuale, per la rilevazione dei consuntivi parziali, utili ad una programmazione più aderente alle risultanze di performance;
- ⌚ anche per gli uffici della sede e di Milano, una specifica direttiva che individui chiaramente i criteri ai quali attenersi per la fissazione di obiettivi e target realmente sfidanti.

Solo così facendo il ciclo di gestione della performance potrà essere strumento di gestione per ottimizzare l'azione dell'Agenzia e rispondere alle esigenze delle aziende italiane in termini di efficienza ed efficacia.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definita nel Sistema di misurazione e valutazione e declinata nel Piano di performance, è risultata adeguata e funzionale alle esigenze dell'Agenzia.

Di seguito sono indicati gli aspetti maggiormente qualificanti dell'intero processo della performance:

- ⌚ il collegamento sistematico della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- ⌚ l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- ⌚ un criterio di misurazione diretto ad esprimere il risultato di performance dell'intera organizzazione, rappresentativo di tutte le sue articolazioni;
- ⌚ contributo, consapevolezza e particolare sensibilità dell'intera struttura alla performance dell'ICE Agenzia;
- ⌚ il collegamento tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica-finanziaria realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- ⌚ la gestione del ciclo della performance attraverso una piattaforma informatica.

Tra le questioni da affrontare si evidenziano:

- ⌚ un maggiore sforzo per la fissazione di target più sfidanti, soprattutto per gli uffici della Sede e di Milano;
- ⌚ la necessità di individuare ulteriori obiettivi comuni a tutte le unità organizzative;
- ⌚ un coinvolgimento ancora maggiore degli stakeholder esterni, sia in fase di programmazione degli obiettivi che in fase di rendicontazione degli stessi;
- ⌚ progettazione di interventi formativi e informativi in materia di performance rivolti a tutto il personale, sia dipendente che dirigente.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia è stato adottato dal CdA con delibera n. 140 del 28.11.2013 ed è tuttora vigente.

Tale sistema prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e gli obiettivi individualmente assegnati ai singoli dipendenti secondo i seguenti criteri generali:

- ⌚ per i ruoli direttivi nonché per i Responsabili rete estera e i dipendenti rete estera in uffici diretti da un responsabile, la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore Generale;
- ⌚ per i ruoli gestionali ed operativi la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

Per l'anno 2014 il processo di assegnazione si è concluso positivamente. Un workflow informatizzato (SVP – Sistema Valutazione Personale) consente a ciascun valutatore di assegnare gli obiettivi, monitorare la performance, redigere le schede di valutazione e gestire tutti i colloqui di feedback con il valutato.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

La Struttura Tecnica Permanente ha predisposto il documento di "Misurazione della Performance ICE 2014", nel quale sono riportati i dati di misurazione pervenuti e la conseguente quantificazione per ciascun indicatore del livello di raggiungimento del relativo target.

E' previsto dal Sistema di valutazione che tale livello di raggiungimento sia riportato nella scheda individuale di ciascun valutato per gli obiettivi di propria competenza. La scheda prevede la valutazione delle due componenti: obiettivi e comportamenti.

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come presupposto, mentre la componente comportamentale attiene alla parte qualitativa della valutazione.

Alle due componenti della performance individuale è assegnata un'incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- ⌚ i ruoli direttivi sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- ⌚ i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera e Responsabili Posizione Organizzativa) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- ⌚ i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sulla componente comportamenti.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto concerne il grado di condivisione all'interno dell'Ente della metodologia di misurazione e valutazione e del legame tra la valutazione ed i sistemi premiali, si considerano significative le risultanze della contrattazione integrativa con la sottoscrizione Amministrazione/OO.SS, delle Ipotesi di accordo per l'utilizzo del trattamento economico accessorio per l'anno 2014.

Tali Ipotesi di accordo prevedono, tra l'altro, che il trattamento integrativo per il miglioramento dei servizi ed il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance summenzionato.

Inoltre garantiscono l'erogazione differenziata della premialità attraverso la compilazione di una graduatoria delle valutazioni individuali, distinta tra dirigenti e personale operativo.

Per quanto riguarda i Dirigenti, la retribuzione di risultato sarà erogata in misura proporzionale al grado di performance individuale raggiunto.

Per quanto riguarda i Dipendenti, la premialità sarà erogata sulla base dei seguenti range:

- ⌚ In caso di punteggio compreso tra 100 e 91,00 verranno corrisposti al 100%;
- ⌚ In caso di punteggio compreso tra 90,99 e 79,00 verranno corrisposti al 95%;
- ⌚ In caso di punteggio tra 78,99 e 63,00 verranno corrisposti al 90%;
- ⌚ In caso di punteggio tra 62,99 e 45 verranno corrisposti all'80%;
- ⌚ In caso di punteggio inferiore a 45 verranno corrisposti in misura proporzionale (es. 44,99 = 44,99%)

La procedura di valutazione della performance individuale al momento della redazione della presente relazione è stata avviata e non si è ancora conclusa.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il processo di funzionamento del Sistema è stato caratterizzato da un'ampia partecipazione di tutti i soggetti interessati ed è stato svolto con il supporto operativo e di consulenza dell'OIV e del CEC (Comitato di Elevata Competenza).

La Struttura Tecnica Permanente ha svolto, tra gli altri suoi compiti, un ruolo di raccordo tra tutti i soggetti implicati nel processo di lavoro.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'ICE-Agenzia dispone di una piattaforma informatica di supporto che, sebbene suscettibile di miglioramenti e implementazioni, rende più funzionale il sistema di misurazione.

In particolare l'Agazia si avvale di uno specifico strumento definito "cruscotto direzionale", sistema di Business Intelligence che intercetta i dati alimentati da altri sistemi gestionali relativi alle principali attività istituzionali e li trasforma in informazioni organizzate per l'adozione di decisioni e atti di indirizzo strategico.

Inoltre, dispone di un Sistema informatizzato di Valutazione del Personale (SVP) che supporta, attraverso schede individuali, l'intero processo di valutazione, dall'assegnazione degli obiettivi sino alla valutazione finale ed alla compilazione delle graduatorie di merito, con produzione di reportistica di dettaglio.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione messo in atto ha prodotto risultati particolarmente significativi in chiave di programmazione della strategia da perseguire/affinare nel triennio successivo.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Relativamente all'esercizio 2014 è stato possibile rappresentare un collegamento tra il "Piano della performance" e il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio".

Si sottolinea inoltre che nel Piano della Performance 2014 sono state evidenziate sia le risorse economiche che quelle umane a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Nel Piano di performance sono stati inseriti obiettivi specifici volti ulteriormente a soddisfare l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (programmazione performance e programmazione economico-finanziaria).

Per la programmazione della performance dell'anno 2014 l'Agazia ha proceduto sulla base dell'assegnazione provvisoria di budget alle varie unità organizzative. Pertanto le risorse previsionali, sia istituzionali che promozionali, per l'annualità 2014 sono state stimate sulla base dell'assegnazione provvisoria (dodicesimi di speso da ciascun ufficio nell'anno precedente) del budget dell'anno.

In sede di misurazione della performance, si è operato sulla base delle risorse, sia economiche che umane, effettivamente assegnate agli uffici nel corso del 2014.

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il "Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2014-2016", comprendente anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", è stato adottato con delibera CdA n. 163 del 26.02.2014 e sono stati assolti i relativi obblighi di pubblicazione.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

Il documento relativo agli "Standard Qualitativi dei Servizi dell'ICE" è stato adottato con delibera CdA. 166 del 25.03.2014.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE Agazia ha coinvolto i propri utenti e gli altri soggetti istituzionali e imprenditoriali, attraverso un processo di dialogo e ascolto per raccogliere suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte.

Permane comunque la necessità di definire una procedura codificata per un sistematico e puntuale coinvolgimento degli stakeholders in tutte le fasi del ciclo di gestione della performance.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Nell'ambito delle attività previste dall'art. 14 comma 4 lettera a) del Dlgs 150/2009, l'OIV ha svolto l'attività di monitoraggio sugli uffici competenti per le seguenti attività:

- ⌚ pianificazione strategica per il 2014;
- ⌚ analisi tecnica dei sistemi di misurazione, con particolare riferimento alle modalità di rilevazione degli indicatori;
- ⌚ stato dell'arte del sistema di valutazione delle performance;
- ⌚ assolvimento degli obblighi normativi di prevenzione della corruzione, di trasparenza ed integrità e controllo del livello di attuazione delle iniziative previste all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione;
- ⌚ stato dell'arte degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Agenzia;
- ⌚ verifica su indicatori e target del Piano di Performance.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Lo scrivente OIV giudica decisamente positiva la metodologia adottata dall'Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema.

In particolare rileva l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence e dalla creazione di schede di rilevazione dei risultati che consentono una lettura immediata ed esaustiva dei dati.

Altresì per la valutazione individuale l'Agenzia si avvale di un efficiente sistema informatizzato (SVP) che agevola il processo di valutazione in tutte le sue fasi, sia in termini temporali che di redazione delle singole schede, e consente l'elaborazione dei dati complessivi con la possibilità di redigere report di controllo e per elaborazioni statistiche.

Si riportano di seguito le proposte di miglioramento che lo scrivente ritiene di maggiore importanza:

- ⌚ definire target sempre più ambiziosi, anche attraverso un monitoraggio infrannuale e la considerazione dei consuntivi realizzati negli anni precedenti;
- ⌚ ampliare e rendere più sistematico il coinvolgimento degli stakeholders;
- ⌚ completare il processo di ampliamento della base degli indicatori oggetto di rilevazione informatizzata, riducendo il più possibile il numero di quelli rilevati attraverso il supporto cartaceo;

Il Direttore OIV

Agenzia per la promozione e

l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Dr.ssa Emanuela De Martino

