



**DELIBERAZIONE N.**

**Riunione del .....**

**OGGETTO: RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELL'ICE-AGENZIA PER IL 2018**

**IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- VISTO** l'art. 14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, che ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO** il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO** il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28.12.2012 di individuazione delle risorse strumentali, finanziarie, dei rapporti giuridici attivi e passivi e delle risorse umane facenti capo al soppresso Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero da trasferire all'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e al Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'art. 14, commi dal 17 al 27 del Decreto - Legge 6.7.2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla Legge 15.07.2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22 del Decreto Legge 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22.12.2011, n.214;
- VISTE** le delibere n. 241 del 9.3.2015 e n. 255 del 29.4.2015 relative al Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e Nuovo Disegno Organizzativo dell'ICE – Agenzia, approvate con nota n. 0113736 del 9 luglio 2015 della Direzione Generale per la Vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali del Ministero dello Sviluppo Economico;
- VISTO** il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- VISTI** gli articoli 10, comma 1, lett. b), e 15, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 150/2009, modificato dal D. Lgs. 74/2017, contenente disposizioni riguardanti la relazione sulla performance;

- VISTE le "Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance", redatte dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a novembre 2018;
- VISTO il Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con Legge 11 agosto 2014 n. 114, ed in particolare l'art. 19 c. 9 con il quale viene trasferita al Dipartimento della Funzione Pubblica la competenza in materia di performance;
- VISTA la delibera del Consiglio di Amministrazione n.427 del 24/01/2018, con la quale è stato definito il Piano della Performance dell'ICE-Agenzia – Obiettivi strategici e piani operativi per il triennio 2018-2020;
- VISTO il documento di "Misurazione della performance 2018, predisposto dalla Struttura Tecnica Permanente il 10/05/2019, prot. n. 15;
- VISTI l'appunto e la specifica proposta dell'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione, che unitamente al documento "Relazione sulla performance dell'ICE-Agenzia per il 2018", formano parte integrante della presente deliberazione,

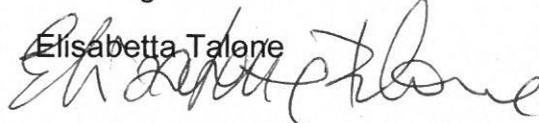
#### DELIBERA

di approvare l'allegato documento "Relazione sulla Performance dell'ICE-Agenzia per il 2018".

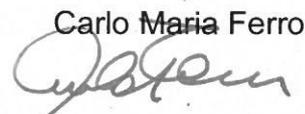
La "Relazione sulla performance" sarà trasmessa all'OIV dell'ICE che, ai sensi dell'art. 14 c. 4 lett. c) D. Lgs. 150/2009, modificato dall'art. 11, comma 1, lett. c) del D. Lgs. 74/2017, provvederà alla sua validazione, quale condizione indispensabile per l'erogazione della premialità al personale dell'ICE-Agenzia.

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

Il Segretario

Elisabetta Talone  


Il Presidente

Carlo Maria Ferro  




ITALIAN TRADE AGENCY

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

Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali & l'Assistenza agli Organi Istituzionali Segreteria Istituzionale
- 7 GIU. 2019
Prot. N° 348

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
E IL CONTROLLO DI GESTIONE**

**APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

doc. n. 2.1.2

del 26/6/2019

**OGGETTO: RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELL'ICE-AGENZIA PER IL  
2018**

L'art. 10, comma 1, lett. b) del D. Lgs.150/2009, modificato dall'art. 8, comma 1, lett. c) del D. Lgs. 74/2017, obbliga le Pubbliche Amministrazioni a predisporre, entro il 30 giugno di ogni anno, una Relazione sulla Performance che evidenzi, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance 2018 conclude il ciclo annuale di gestione della performance dell'ICE – Agenzia, avviato con il Piano Triennale della Performance 2018-2020, di cui alla delibera del Consiglio di Amministrazione n. 427 del 24/01/2018, e proseguito con la misurazione della performance, conclusa dalla Struttura Tecnica Permanente nel mese di maggio scorso. È ispirata ai principi di trasparenza e comprensibilità dei dati, dei risultati e delle criticità ed è stata redatta seguendo gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica ("Linee guida per la Relazione annuale sulla performance", novembre 2018), e previo coinvolgimento degli uffici competenti per materia, dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente.

In conformità a quanto previsto dall'art. 15, comma 2, lett. b), del citato D.Lgs.150/2009, la Relazione viene sottoposta all'approvazione dell'organo di indirizzo

politico-amministrativo, a cui fa capo la promozione della cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del D.Lgs 150/2009, modificato dall'art. 11, comma 1, lett. c) del D. Lgs. 74/2017, la "Relazione sulla performance" viene trasmessa all'OIV dell'ICE che provvederà alla sua validazione, quale condizione indispensabile per l'erogazione della premialità al personale dell'ICE-Agenzia.

La Relazione, infine, in adempimento agli obblighi di trasparenza e comunicazione, sarà anche inserita nel Portale della Performance, attualmente gestito dal Dipartimento Funzione Pubblica, e nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'ICE-Agenzia.

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
E IL CONTROLLO DI GESTIONE**

**IL DIRIGENTE**

**Riccardo Landi**



**IL DIRETTORE GENERALE**

**Roberto Luongo**



# AGENZIA ICE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE



20  
18



---

# INDICE

<b>Presentazione</b>	<b>7</b>
<b>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri stakeholder esterni</b>	<b>9</b>
1.1 Il ruolo dell'ICE e i principali risultati raggiunti	9
1.2 Il contesto esterno	13
1.3 Le risorse finanziarie e umane	18
<b>2. Misurazione e valutazione della performance</b>	<b>21</b>
2.1 Obiettivi strategici	21
2.2 Obiettivi e piani operativi	27
2.3 Obiettivi individuali	29
<b>3. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	<b>31</b>
3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	31
3.2 Punti di forza e proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	33
<b>Allegati:</b>	
<b>1. Obiettivi strategici</b>	
<b>2. Obiettivi e piani operativi</b>	
<b>3. Tabella relativa alle valutazioni individuali</b>	



# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018



## PRESENTAZIONE

*La Relazione della Performance è l'atto finale del Ciclo di Gestione della Performance, ed è redatta in modo da assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati nel Piano Triennale (D.lgs. 150/2009 art. 10 c. 1).*

*Il documento presenta le informazioni di sintesi su quanto attuato nell'anno e sugli scostamenti rispetto a quanto programmato. L'ICE Agenzia, unica tra le PA, pubblica a corredo della presente Relazione anche un allegato ("Documento di misurazione Performance 2018") che illustra in dettaglio i risultati e gli scostamenti per tutti gli Uffici/Centri di Costo.*

*Si manifesta quindi l'impegno ed il coinvolgimento di tutto il personale, in Italia e all'estero, per assicurare il perseguimento della missione istituzionale dell'ICE a sostegno delle imprese italiane, con piena soddisfazione della clientela primaria dell'Agenzia.*

*In particolare, la Relazione della Performance 2018 dà atto del consolidamento del ruolo fondamentale dell'ICE nel sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione.*

*In sintesi, si è operato per:*

- il miglioramento ulteriore dell'efficacia dell'intervento promozionale (soggetta a specifiche metodologie di misurazione), da sviluppare attraverso una ancor più accurata selezione dei mercati/settori target prioritari, ed anche mediante l'incremento di azioni promozionali a carattere innovativo, focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce e sul supporto a settori ad alta tecnologia;*
- l'applicazione di ancor più incisive politiche di marketing, basate sul nuovo catalogo dei servizi, incentrate sulla proattività dell'offerta, con una particolare attenzione ad espandere il numero delle aziende che si servono dei servizi ICE, a stimolare la nascita di nuovi esportatori ed a rafforzare quelli già presenti sui mercati internazionali. Tale percorso è stato perseguito anche tramite l'adozione delle nuove norme di certificazione di qualità ISO 9001 2015;*
- il rafforzamento delle attività mirate alla generazione di concrete manifestazioni di interesse da parte di potenziali investitori esteri in Italia, attraverso la rete di Desk specializzati all'estero, completata nel 2017;*
- la messa a regime della piattaforma informatica di Customer Relationship Management CRM, - in 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;*
- l'attuazione di una nuova, più efficace e sistematica strategia di comunicazione dell'Ente, in grado di valorizzare un'unica identità visiva nelle campagne di promozione nei vari ambiti di attività del Sistema Italia;*
- la prosecuzione della semplificazione e razionalizzazione dei processi di lavoro, e il rafforzamento della "compliance", per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa, anche tramite il completamento di sistemi di più avanzata informatizzazione della gestione amministrativa e documentale;*

- 
- *il rafforzamento e la sistematizzazione delle procedure di pianificazione, allocazione e monitoraggio dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie, strumentali, umane, al fine di garantire la più efficiente e tempestiva gestione della struttura e di consolidare la situazione di equilibrio di bilancio;*
  - *la continua 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 anche tramite i processi di valutazione, per il personale operante in Italia e all'estero, di ruolo e locale.*

*Complessivamente la Relazione 2018, nell'illustrare i risultati raggiunti sia a livello strategico che operativo, rende anche manifesti i numerosi aspetti innovativi che, coerentemente con quanto delineato nel Piano Triennale 2018-2020, sono stati messi in atto.*

*Tra quelli relativi all'ambito strategico, vale la pena citare gli indicatori dell'Obiettivo 1, cosiddetto "esterno", ossia legato alle attività dell'ICE nei confronti della clientela, di cui fanno parte sia la misurazione unificata della Customer Satisfaction delle aziende, interamente affidata a società specializzata esterna, che l'indicatore di impatto che ha messo a confronto, con risultati positivi per l'Agenzia, l'andamento dell'export delle aziende clienti rispetto a un "gruppo di controllo" dalle caratteristiche analoghe.*

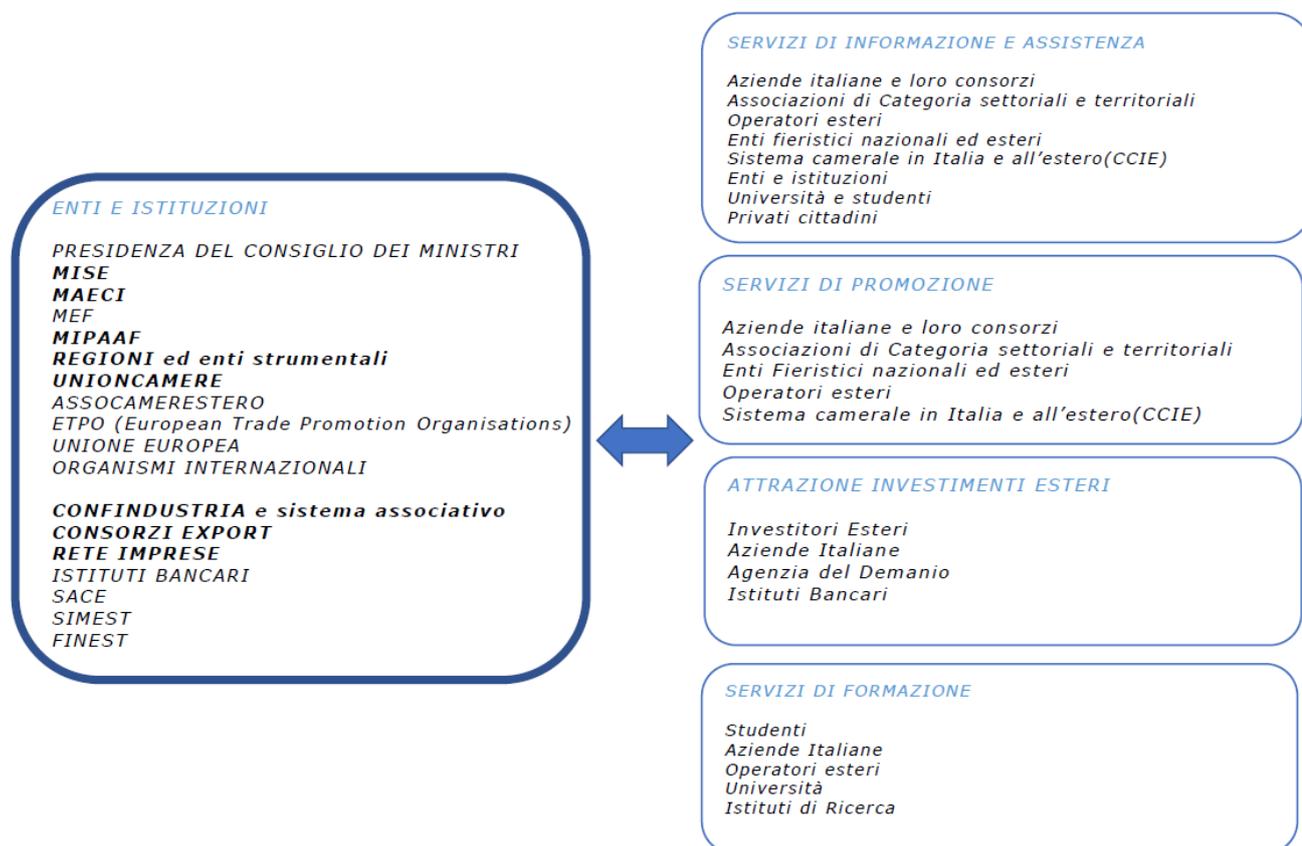
# 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

## 1.1 Il ruolo dell'ICE e i principali risultati raggiunti

Al fine di perseguire i suoi compiti istituzionali, l'ICE, in quanto ente nazionale preposto al sostegno delle imprese italiane sui mercati esteri, offre **servizi di informazione, promozione collettiva, assistenza, consulenza e formazione**, attenendosi alle linee guida definite dalla Cabina di Regia per l'Italia internazionale. Vi si aggiunge l'attività di **supporto all'attrazione degli investimenti esteri in Italia<sup>1</sup>**, per la quale nel 2017 è stato completato l'assetto organizzativo.

Le attività sono realizzate **in collaborazione con stakeholders istituzionali** (tra cui Regioni, Province, Ministeri, Università) e **imprenditoriali** (Confindustria, Rete Imprese, CNA, per citarne alcuni).

### Mappa dei principali stakeholders / contributors



<sup>1</sup> Decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014.

L'Agenzia ICE ha continuato ad operare nel 2018 migliorando l'offerta dei servizi di sostegno, diretti a sostenere le imprese che operano o intendono operare sui mercati esteri e ponendosi l'obiettivo di incrementare la propria base clienti. **L'attività di promozione del Made in Italy è cresciuta in maniera rilevante** rispetto al 2017 (+16 per cento) e anche in confronto agli anni precedenti la (temporanea) chiusura del 2011, raggiungendo un **livello di spesa record (143,6 milioni di euro)**. In parallelo vi è stato l'incremento della partecipazione alle iniziative da parte delle aziende, come si osserva nel grafico 1 che indica le partecipazioni "plurime" (definite tali in quanto, nello stesso anno, le singole imprese spesso si avvalgono di più tipi di servizi di promozione).

## Grafico 1

**Attività promozionale e numero di partecipanti italiani alle iniziative**  
(n. di partecipazioni plurime; spesa in milioni di euro)



Fonte: Agenzia ICE

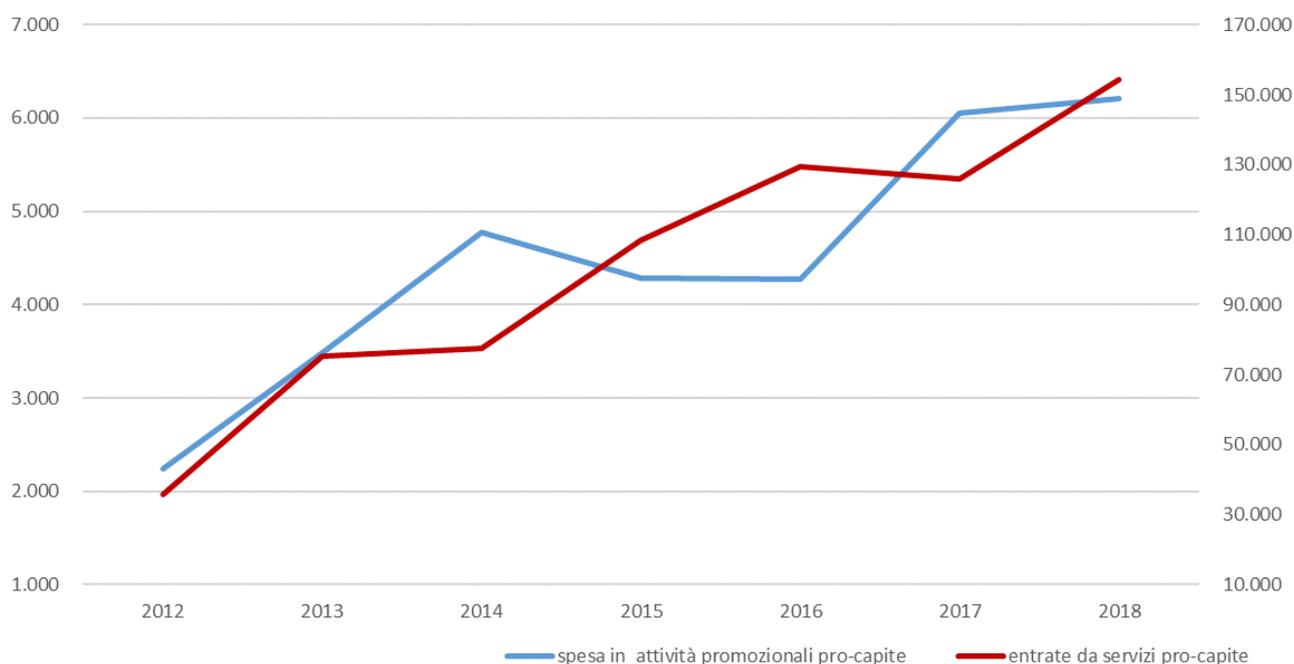
**Sono inoltre aumentati i corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi alle imprese**, che hanno raggiunto complessivamente **4,8 milioni di euro**, con un incremento del 5 per cento rispetto al 2017.

**Nel 2018 il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente è stato pari al 100 per cento** (si veda il paragrafo 2.1 dedicato agli obiettivi strategici e alla declinazione degli obiettivi operativi). Di seguito si evidenziano i **principali risultati** che emergono dall'analisi di alcuni indicatori chiave.

Il grafico 2 consente di osservare che negli ultimi anni vi è stato un considerevole miglioramento nella **performance della rete estera ICE**, mostrato dagli incrementi della spesa pro-capite per le attività promozionali e degli incassi pro-capite derivanti dai servizi di assistenza erogati alle imprese,

## Grafico 2

**Performance 2012-2018 della rete estera ICE: andamento della spesa per attività promozionali e delle entrate da servizi, per addetto. Valori in euro**



Fonte: Agenzia ICE

a testimonianza dell'efficacia delle politiche di marketing adottate e dell'impegno di tutta la struttura nell'offerta dei servizi di sostegno.

Correlato alla crescita dell'attività promozionale e all'aumento dei ricavi da servizi, nel 2018 è proseguito l'**ampliamento del bacino di utenza ICE**, grazie al numero crescente di partecipanti alle attività promozionali e al coinvolgimento di nuovi utenti che hanno usufruito di assistenza e consulenza. Tale incremento, tra i principali obiettivi di performance dell'ente, è risultato superiore al target assegnato (16.144 la base clienti raggiunta nel 2018, a fronte di un target di 14.021, corrispondente ad un incremento del 5 per cento rispetto al 2017).

Allo stesso tempo, l'Agenzia ha continuato a riscontrare un **elevato livello di soddisfazione da parte dei propri utenti**, come evidenzia l'indagine sul gradimento dei servizi condotta da una società esterna specializzata (il risultato è stato pari a 4,2, su una scala da 1 a 5, in linea con il target fissato).

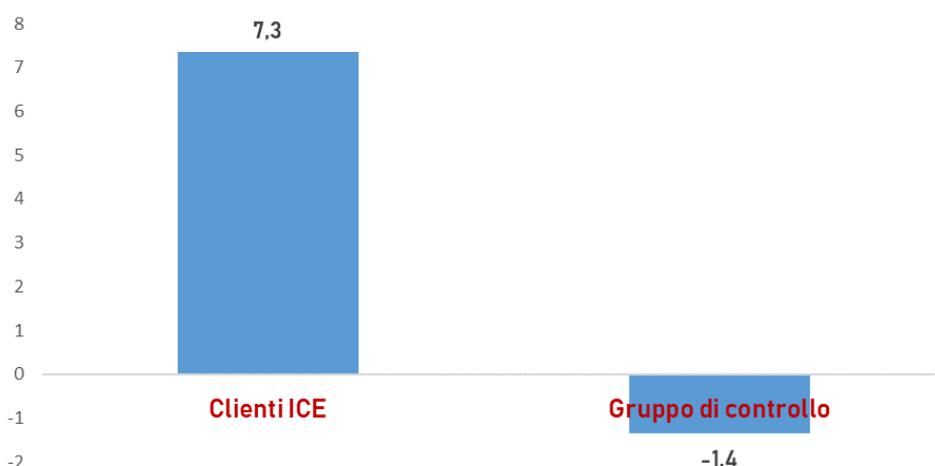
La misurazione dell'**impatto dei servizi ICE sulla performance dei clienti** rappresenta un altro indicatore cardine che l'Agenzia ha voluto includere nei propri documenti di performance. **La rilevazione si basa sui micro-dati di impresa, rilevati dall'ISTAT** e trattati nel pieno rispetto delle normative sulla privacy; è volta a confrontare la crescita delle esportazioni di un campione di imprese che hanno usufruito di servizi di assistenza (personalizzata, a pagamento) e di promozione, con quella di imprese che non vi hanno fatto ricorso. Il campione di controllo è stato selezionato utilizzando il Propensity Score Matching (PSM), metodologia di *matching* statistico che

abbina a ogni unità “trattata” (cliente ICE) una o più aziende “non trattate” (altri esportatori) con caratteristiche simili.

**I risultati della valutazione di impatto indicano che le imprese che nel 2016 hanno usufruito del supporto ICE, ricorrendo a servizi di assistenza a pagamento o a servizi promozionali, hanno incrementato nel biennio successivo le proprie esportazioni del 7,3 per cento, mentre il “gruppo di controllo” ha registrato una variazione pari a -1,4 per cento (grafico 3)<sup>2</sup>.**

### Grafico 3

**Variazione % delle esportazioni nel biennio 2017-18**  
(3.748 imprese clienti registrate nel 2016)



Fonte: Agenzia ICE

Altri risultati di rilievo, raggiunti nel 2018 e misurati da specifici indicatori di performance, sono l'**elevato tasso di *placement*** conseguito dai partecipanti ai corsi di formazione, nonché l'**incremento del numero dei servizi di assistenza ed *aftercare* forniti ad investitori esteri**, nel quadro della recente evoluzione delle attività per l'attrazione degli investimenti esteri, svolta da ICE in collaborazione con Invitalia.

Va rilevato che **tali risultati sono stati raggiunti dall'Agenzia nonostante i limiti posti, negli ultimi anni, alla dotazione delle risorse umane e finanziarie**. Difatti, come si vede nel paragrafo 1.3 dedicato alle risorse dell'ente, rimane limitata soprattutto la disponibilità di fondi destinati al funzionamento della struttura. Ciò, unitamente al limite posto all'organico del personale<sup>3</sup>, costituisce un notevole vincolo, se messo in relazione con la consistente crescita del volume di attività promozionale dovuta alle assegnazioni crescenti di fondi ad essa destinati (grafico 4). Va

<sup>2</sup> Il gruppo di imprese ICE è stato confrontato con un gruppo di controllo avente caratteristiche simili sulla base dei seguenti parametri: area di provenienza, settore, dimensione aziendale, produttività, propensione export, grado di diversificazione dell'export per prodotti e mercati, capitale umano.

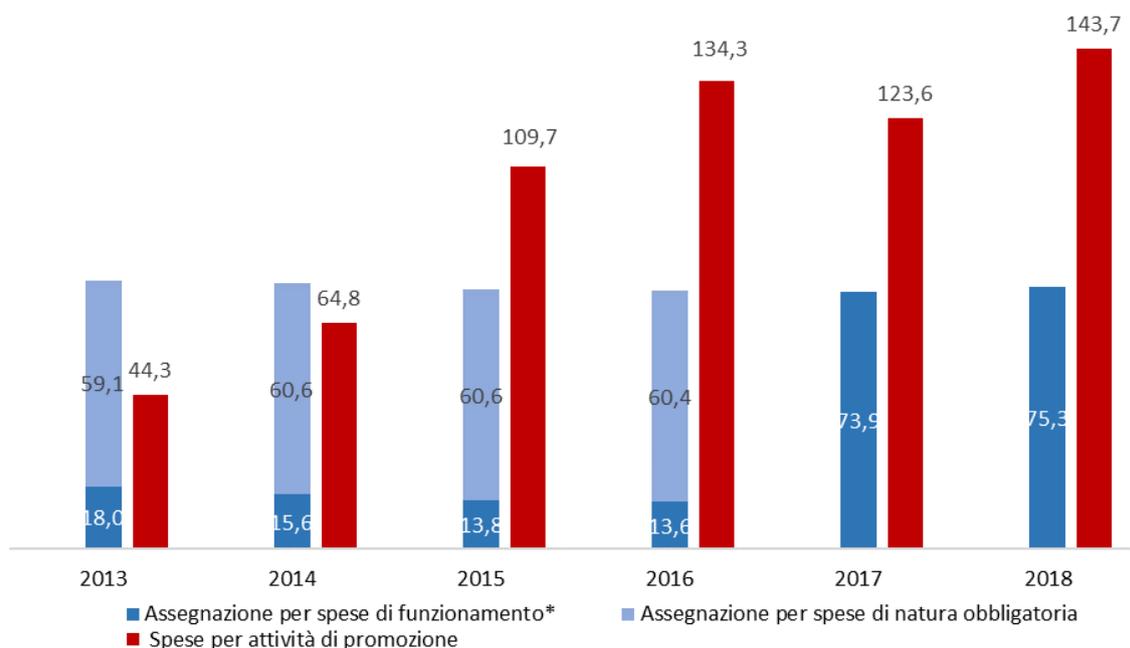
<sup>3</sup> La legge 214/2011 istitutiva dell'ICE – Agenzia ha fissato in 450 unità il tetto massimo dell'organico riferito al personale di ruolo; è inoltre previsto un ulteriore tetto sempre di 450 unità per il personale estero, in base al regolamento di organizzazione e funzionamento dell'ente.

inoltre rilevato che l'ICE si trova in una posizione di svantaggio rispetto ad altre TPO di numerosi paesi, anche europei (si veda il grafico 5, paragrafo 1.2).

#### Grafico 4

##### Assegnazioni per funzionamento dell'Agenzia e spesa per attività promozionali.

Importi in milioni di euro



\* A partire dalla legge di bilancio 2017 è prevista un'assegnazione unica per le spese di funzionamento che include le spese di natura obbligatoria (personale)

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

## 1.2 Il contesto esterno

### Lo scenario economico

**La crescita dell'economia mondiale nel 2018 è stata pari al 3,7 per cento<sup>4</sup>** (3,8 nel 2017), nonostante il clima di incertezza derivante dalle tensioni geopolitiche, dalla gestione della Brexit e dai contrasti emersi nelle relazioni commerciali tra Stati Uniti, Cina, Unione Europea - fattori che stanno contribuendo al progressivo ridimensionamento delle previsioni sull'andamento economico. In base ai dati stimati dal Fondo Monetario Internazionale vi **hanno contribuito soprattutto le economie emergenti** (con una variazione del 4,6 per cento), mentre i paesi avanzati hanno sperimentato una dinamica più moderata (+2,3 per cento).

Gli andamenti sono stati, come di consueto, piuttosto eterogenei all'interno dei due gruppi di paesi. Tra le economie emergenti, è proseguita la ripresa della Comunità degli Stati Indipendenti (con un aumento del Pil passato dal 2,1 al 2,4 per cento), con la Russia che è tornata a crescere dopo un

<sup>4</sup> Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook – gennaio 2019.

lungo periodo di recessione, sia pure a ritmi moderati, (+1,7 per cento). Nel caso dell'area latino-americana, l'incremento del prodotto lordo (+1,1 per cento) è da attribuire soprattutto a Messico (+2,1 per cento, invariato rispetto al 2017) e Brasile (+1,3 per cento). Per contro, l'area asiatica ha continuato a registrare ritmi di crescita elevati (+6,5 per cento): se la Cina ha mostrato un deciso rallentamento (+6,6 per cento) in confronto ai tassi raggiunti negli anni passati, l'India ha conseguito nel 2018 un incremento del Pil pari al 7,3 per cento, mostrando di proseguire nel trend espansivo.

Fra le economie avanzate, gli Stati Uniti hanno registrato un'accelerazione del prodotto interno pari al 2,9 per cento, cui ha contribuito la politica espansiva fiscale, mentre l'Area dell'euro è scesa dal 2,4 all'1,8 per cento. Al suo interno si è registrato un netto rallentamento delle economie tedesca e francese (1,5 per cento per entrambi i paesi) mentre la Spagna, pur decelerando, ha mantenuto un tasso del 2,5 per cento.

**Con riguardo all'Italia, l'aumento del Pil è stato inferiore alla media dei paesi avanzati (1 per cento, rispetto all' 1,6 per cento del 2017).**

**Anche gli scambi internazionali di beni e servizi hanno subito un rallentamento, scendendo da +5,3 a +4 per cento** (variazioni in volume). La decelerazione ha interessato entrambi gli aggregati geo-economici: nel caso dei paesi avanzati, gli scambi sono aumentati del 3,2 per cento (contro il 4,3 per cento del 2017) mentre le economie emergenti sono passate dal 7 al 5,4 per cento.

Considerando i singoli paesi, le importazioni di merci e servizi da parte del gruppo delle economie avanzate hanno conseguito un incremento in volume del 3,6 per cento<sup>5</sup>, grazie alla forte accelerazione impressa dagli Stati Uniti (+4,5 per cento). Anche le importazioni dell'Area euro sono cresciute più della media (+4 per cento), nonostante un notevole ridimensionamento da parte della Spagna (le cui importazioni sono passate dal 5,5 al 2,6 per cento), della Germania (da 5,3 a 3,6 per cento) e - in minor misura - della Francia (dal 3,9 per cento al 3,1 per cento).

Rispetto alle economie avanzate, nei paesi emergenti l'andamento dell'import è stato decisamente più sostenuto (+6 per cento) e presenta dinamiche diverse tra i vari paesi. Da parte della Russia anche nel 2018 è proseguita la crescita della domanda di beni e servizi esteri (+4,8 per cento), mentre il Brasile ha conseguito un aumento notevole in confronto all'anno precedente (+7,5 rispetto al 3,5 per cento). Per il gruppo di paesi asiatici l'andamento delle importazioni è stato particolarmente sostenuto (8 per cento), grazie agli incrementi registrati da India (9,2 per cento), Cina (8,2 per cento), ma anche da altre economie, come Vietnam (11,4 per cento) e Filippine (11,2 per cento). Infine, grazie all'incremento del prezzo del petrolio, è proseguita la ripresa della domanda di beni e servizi del Nord Africa e dal Medio Oriente (2,8 per cento).

**Con riguardo all'Italia, secondo i dati Istat, nel 2018 le esportazioni sono cresciute ad un tasso del 3,1 per cento (con una decelerazione rispetto al 7,6 per cento del 2017), mentre le importazioni sono aumentate del 5,6 per cento.** Le vendite estere sono state caratterizzate da una crescita contenuta nei confronti dei paesi extra-UE (+1,7 per cento) e più sostenuta nei confronti dei paesi UE (+4,1 per cento). Le migliori performance sono state conseguite in India (+11 per cento), nei Paesi Bassi (+10,7 per cento) e in Svizzera (+8,7 per cento). Viceversa le maggiori flessioni del nostro export sono state registrate in Russia (-13,1 per cento), Turchia (-4,5 per cento), e Cina (-2,4 per cento). Dal lato delle importazioni, gli incrementi maggiori si sono verificati nel caso della Russia (+12 per cento) e della Romania (+9,3 per cento). Il saldo commerciale ha raggiunto nel 2018 38,9 miliardi di euro, ma va tenuto conto che, al netto della

<sup>5</sup> Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook – ottobre 2018.

componente energetica, la differenza tra esportazioni e importazioni è risultata pari a circa 80 miliardi di euro.

**Il numero di esportatori italiani ha raggiunto un nuovo massimo storico, superando le 217 mila unità<sup>6</sup>**, a dimostrazione della capacità degli imprenditori di cogliere le opportunità sui mercati internazionali, anche se molti operatori esportano quantità marginali e vi operano in maniera occasionale. Restano, pertanto, delle sfide importanti da cogliere, anche nel senso di una maggiore stabilizzazione sui mercati esteri.

Esportare è una condizione necessaria ma non sufficiente per crescere, in quanto le imprese più performanti e resilienti operano su scala mondiale e raggiungono quote elevate di fatturato estero. In questo senso appare importante il progressivo aumento del valore medio esportato dal 2012, favorito dal fatto che le imprese tendono a servire un maggior numero di mercati.

Va inoltre tenuto presente che, con riguardo alle modalità di internazionalizzazione più complesse, l'Italia sconta un ritardo rispetto alle maggiori economie europee: i dati Eurostat mostrano infatti che l'Italia si colloca al 4° posto tra i principali paesi UE per numero di controllate estere, dopo Francia, Regno Unito e Germania, e che (rispetto al 2010) il loro numero è cresciuto più lentamente (3 per cento), rispetto a Francia (16 per cento), Germania (8 per cento), Spagna (22 per cento) e Regno Unito (20 per cento).<sup>7</sup>

### *Il sostegno nei paesi concorrenti*

La maggior parte dei paesi dispone di enti specializzati nel promuovere i processi di internazionalizzazione delle imprese (Trade Promotion Organizations, TPO). In larga parte sono enti di natura pubblica che gestiscono risorse per erogare servizi di assistenza-consulenza, promozione, informazione, formazione, spesso co-finanziati dalle imprese.

Nonostante il potenziamento del supporto all'internazionalizzazione, la dotazione dell'ICE in termini di risorse umane e finanziarie appare ancora complessivamente inferiore a quella di molte Trade Promotion Organisations (TPO) istituite da altri paesi concorrenti, pur tenendo conto della variabilità nelle funzioni degli enti di sostegno (grafico 5). Per esempio, il Department for International Trade del Regno Unito dispone di oltre 2.500 dipendenti per svolgere le proprie funzioni, l'International Trade Administration (Stati Uniti) ha 1.831 addetti, mentre ICEX (l'ente spagnolo) si avvale, oltre al personale assunto in proprio, di altre 790 persone a carico del bilancio del Ministero dell'Economia.

**Rimane soprattutto limitata la disponibilità di risorse per la struttura, sia in termini di fondi necessari per il funzionamento dell'organizzazione, che per quanto riguarda le risorse umane**, rispetto alle quali resta in vigore il limite posto all'organico del personale di ruolo (fissato in 450 unità), previsto dalla legge istitutiva dell'Agenzia, a cui si aggiunge un ulteriore tetto stabilito per il personale estero (sempre di 450 unità).

L'importanza del sostegno all'internazionalizzazione nell'intervento pubblico a supporto del sistema economico è stata ribadita anche nel corso della VII riunione della Cabina di regia per l'Italia internazionale, che ha definito le linee di indirizzo per l'attività 2019 (11 settembre 2018). Va rilevato che in tale ambito è stata nuovamente sottolineata la necessità di rendere strutturale l'intervento straordinario a supporto dell'internazionalizzazione, avviato nel triennio 2015-2017 grazie alle misure del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli

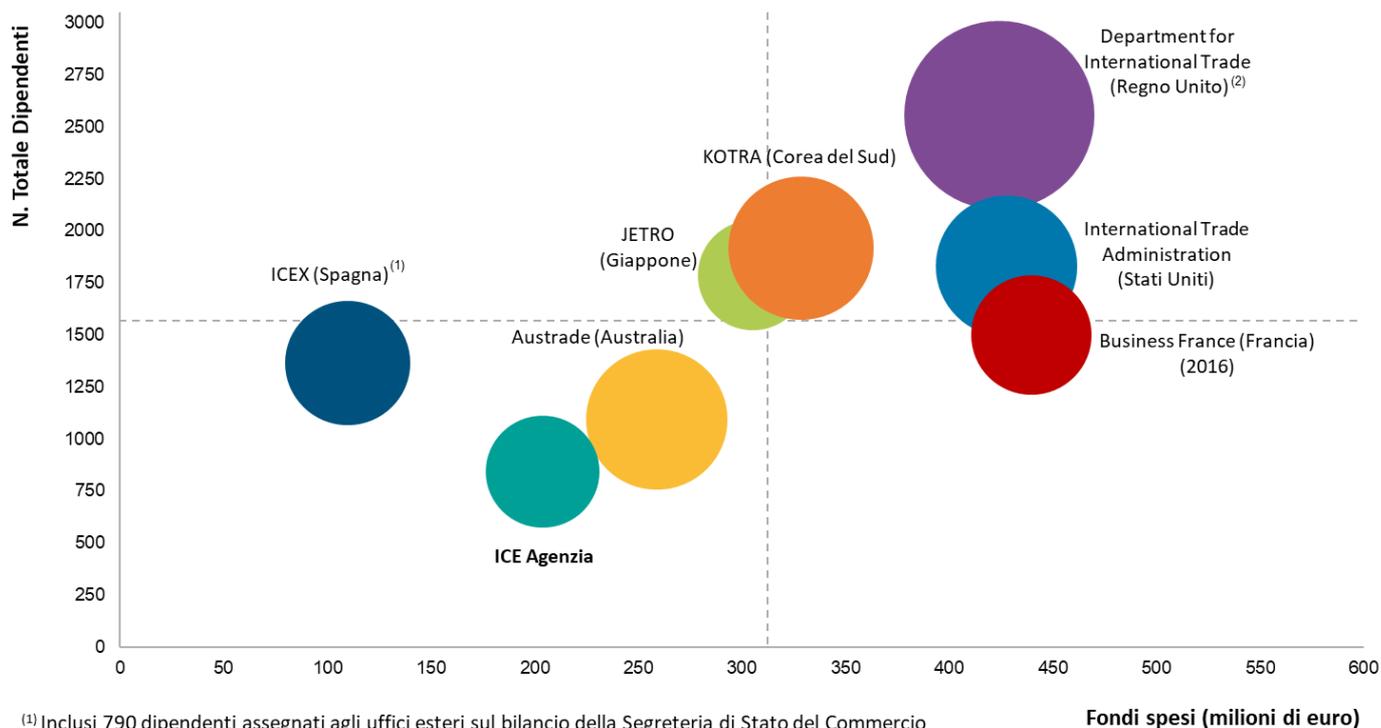
<sup>6</sup> Istat, ultimo anno disponibile 2017.

<sup>7</sup> ICE, Rapporto 2017-2018, pag. 285-287 e pag. 327.

investimenti, e di continuare a destinare risorse aggiuntive rispetto alla “programmazione ordinaria”.

## Grafico 5

**Risorse delle agenzie per l'Internazionalizzazione:  
Fondi spesi per attività e funzionamento e numero di dipendenti nel 2017.**  
La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera.



<sup>(1)</sup> Inclusi 790 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

<sup>(2)</sup> Fino al giugno 2016 denominata UKTI

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

### Punti di forza e sfide dell'Agenzia

Le consistenti assegnazioni di fondi degli ultimi anni hanno rafforzato il ruolo dell'ICE e la capacità di intervento.

Uno dei principali punti di forza dell'Agenzia è dato dal rapporto con i beneficiari dei servizi. Come rilevato anche da indagini esterne sulla soddisfazione della clientela, l'attività dell'ente poggia su una **solida base di imprese fidelizzate** che rappresenta un asset di indubbio valore, da consolidare anche potenziando l'offerta di servizi personalizzati e ad alto valore aggiunto. Anche il **co-finanziamento delle imprese partecipanti alle iniziative dei piani finanziati dal Mise**, pari a oltre 14 milioni di euro, rappresenta un importante indice di gradimento delle aziende, e degli altri stakeholder nei confronti delle attività dell'ICE.

Vi contribuisce il fatto che l'Agenzia sia dotata di personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'ente e con la sua funzione di natura pubblica, volta a sostenere la crescita delle imprese. Un altro punto di forza è la diffusa presenza estera che, per quanto

ridimensionata rispetto ad anni precedenti, consente di offrire il supporto sui principali mercati mondiali.

**Le aziende che nel corso del 2018 hanno usufruito dei servizi ICE (promozionali, formativi e di assistenza), a titolo gratuito e a pagamento, sono state circa 16.000<sup>8</sup>.** Analizzando le loro caratteristiche strutturali<sup>9</sup> emerge come queste presentino una dimensione aziendale superiore alla media delle imprese esportatrici italiane, un'elevata propensione all'esportazione e siano per lo più esportatori stabili.

In prospettiva, l'ICE deve continuare a cogliere la sfida di ampliare la propria base di clienti, con particolare attenzione alle imprese di dimensioni minori e con l'obiettivo di promuovere maggiore stabilità e diversificazione dei mercati esteri serviti.

### *Standard di qualità dei servizi*

**Nel 2018 il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), applicato alla Sede, all'ufficio di Milano e presso tutte le sedi estere, si è adeguato alla nuova versione della norma ISO 9001:2015, i cui punti salienti sono l'attenzione all'analisi di contesto, al coinvolgimento e responsabilizzazione della *leadership*, all'individuazione e verifica dei rischi interni ed esterni relativi alla qualità dei servizi offerti.**

Sono stati raggiunti gli obiettivi del Piano della Performance, collegati al SGQ, che prevedevano pertinenti indicatori riferiti alla sua applicazione sia a livello strategico che operativo trasversali per tutti gli uffici della Sede.

In particolare, sono stati individuati e valutati i rischi ISO su tutte le attività dell'Agenzia, raggruppate negli 8 macroprocessi di riferimento, sotto il coordinamento dei relativi titolari e con il coinvolgimento dei responsabili di tutti gli uffici competenti.

Il Sistema ha recepito, attraverso l'aggiornamento della gran parte della documentazione, le numerose modifiche dovute ad adeguamenti a nuove regolamentazioni o a diverse modalità di svolgimento delle attività, tenendo in considerazione anche l'aspetto critico del recepimento della normativa del Codice di Amministrazione Digitale e dei rilasci di nuovi applicativi informatici (CRM, Serviceweb, GED). Sono state avviate alcune ottimizzazioni nel processo di controllo delle forniture e nella gestione degli standard di sicurezza IT.

L'attività di auditing interno SGQ è stata estesa anche agli uffici ICE esteri non certificati, attraverso un Piano triennale di verifiche interne che prevede il coinvolgimento di un numero progressivamente crescente di uffici.

L'ICE-Agenzia ha ottenuto a luglio 2018 il mantenimento della **certificazione di qualità sulla base della Norma ISO 9001:2015** per gli uffici della Sede, per l'ufficio di Milano e per gli uffici esteri di Madrid, Istanbul e San Paolo, Varsavia e Tokyo, relativamente alla "progettazione ed erogazione di servizi e prodotti di informazione, assistenza, formazione, promozione e cooperazione, finalizzati all'internazionalizzazione delle imprese italiane e alla promozione dell'Italia quale destinazione degli investimenti esteri".

Al fine di garantire una sempre maggiore qualità dei servizi, va rilevato che **le analisi sulla soddisfazione della clientela rappresentano per l'ICE uno strumento fondamentale per valutare il gradimento dei servizi offerti.** Il livello di soddisfazione dei clienti dell'Agenzia che

<sup>8</sup> Si confrontino le pagg. 27-28 in cui è analizzata la misurazione dell'indicatore strategico "incremento della base clienti e utenti dell'ICE".

<sup>9</sup> Si veda "I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri" in Rapporto ICE 2015-2016, p. 395.

partecipano ad eventi promozionali viene infatti costantemente monitorato, da oltre dieci anni. Più recentemente sono state commissionate delle indagini a società specializzate esterne, in modo da includere anche altri tipi di servizi.

### 1.3 Le risorse finanziarie e umane

Lo **stanziamento per le spese per l’Agenzia ICE**, di cui al capitolo 2532 che accoglie le spese di funzionamento e quelle di natura obbligatoria, **si è attestato nel 2018 a 75.311 migliaia di euro**, ed è risultato in aumento di 1.379 migliaia di euro rispetto al 2017. Il contributo include sia la prevista integrazione delle somme per le nuove assunzioni di personale di ruolo autorizzate dal Decreto del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 4 agosto 2017, sia l’incremento destinato alla copertura degli oneri derivanti dal rinnovo del Contatto Collettivo nazionale del comparto Funzioni Centrali.

**I ricavi (o “corrispettivi”) dell’ICE Agenzia, sono risultati pertanto superiori a quelli conseguiti nel corso del 2017**, anche grazie al risultato raggiunto in termini di ricavi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e di promozione che sono aumentati di 211 migliaia di euro, attestandosi a 4.791 migliaia di euro.

L’ammontare complessivo dei ricavi istituzionali dell’esercizio 2018, pari a 81.775 migliaia di euro, messo a confronto con i costi istituzionali, che risultano invece pari a 80.593 migliaia di euro, genera un avanzo di esercizio di 1.182 migliaia di euro che è stato interamente destinato alla riserva obbligatoria, in applicazione dell’art. 8 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità.

Nel tentativo di perseguire l’obiettivo primario di garantire l’equilibrio di bilancio nel medio periodo, l’Agenzia ha pertanto continuato ad attuare un attento e costante controllo della spesa tenendo conto dell’erogazione di servizi promozionali e di assistenza. In tal modo, è risultato possibile mettere in sicurezza situazioni legate a probabili rischi per gli esercizi futuri mediante idonei accantonamenti e svalutazioni prudenziali, potendo peraltro riconoscere un’adeguata premialità al personale assunto presso gli uffici della Rete estera che ha contribuito fortemente alla realizzazione di un volume di attività promozionale di gran lunga superiore a quanto previsto.

**Lo stanziamento pubblico 2018 sul capitolo 2535 - Fondo per la promozione all’estero per il Piano promozionale ordinario - è di 17.000 migliaia di euro, mentre il contributo pubblico sul capitolo 7482 – Piano straordinario del Made in Italy ex D.L. 33/2014 - è di 120.000 migliaia di euro, entrambi sostanzialmente invariati rispetto all’esercizio precedente.**

Nel 2018 il volume di attività promozionale complessivamente realizzato ha raggiunto la considerevole somma di 143.650 migliaia di euro, con un incremento del 16,2 per cento rispetto al 2017. Questo testimonia l’aumentata capacità di spesa dell’Ente a sostegno delle piccole e medie imprese italiane, favorita dall’entrata a regime dei cospicui finanziamenti del Piano straordinario del Made in Italy.

**Passando a considerare la dotazione di risorse umane, nel 2018 – a fronte di un limite di organico pari a 450 unità - il personale di ruolo dell’ICE-Agenzia è sceso da 448 a 437 unità, a seguito di 18 cessazioni dal lavoro e 8 assunzioni<sup>10</sup>.**

<sup>10</sup> Relativamente alle assunzioni effettuate nel 2018, il numero di 8 unità differisce da quanto indicato nel Piano Triennale di Fabbisogno di Personale 2018-2020 in quanto non sono state autorizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n. 8 assunzioni Area III richieste per rimodulazione del D. M. del 4 agosto 2017.

## Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2018

(Dotazione organica: 450) Totale: 437 dipendenti		
Sede di Roma: 338	Ufficio di Milano:10	Rete estera:89

La progressiva riduzione del personale (-2,5 per cento nel 2018) è dovuta principalmente al raggiungimento dell'età pensionabile da parte di fasce crescenti di personale. Peraltro, in linea con quanto avviene nella Pubblica Amministrazione, la maggior parte dei dipendenti supera i 50 anni.

L'organico si presenta composto da 36 dirigenti e 401 dipendenti, di cui 333 funzionari di Area III, 66 impiegati di Area II e 2 di Area I. Dei 401 dipendenti in posizione non dirigenziale, 26 erano in regime di part-time, 21 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, uno in aspettativa per incarico funzione pubblica, 10 in aspettativa per ricongiungimento coniuge, uno in distacco. In aggiunta, un'unità Area III F4 è entrata in comando da altra amministrazione.

L'Agenzia sta facendo, inoltre, ricorso a prestazioni lavorative per periodi determinati attraverso un'agenzia di somministrazione del personale. Al 31 dicembre 2018 i contratti in essere erano 10 per Area III F1 e 18 per Area II F2.

**La dotazione di personale locale negli uffici esteri ammontava nel 2018 a 370,4 risorse umane (in FTE), assunte attraverso contratti locali;** vi si aggiungono 85,9 risorse professionali locali (FTE), con collaborazioni per periodi limitati su specifici progetti e fondi promozionali.

Delle 437 unità di personale complessive, 246 sono donne (56 per cento) e 191 uomini (44 per cento). Tra i dirigenti, pari complessivamente a 36 unità, le donne rappresentano il 28 per cento.

### PER GENERE E TIPO DI CONTRATTO

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Personale a tempo pieno	211	179	390
Personale part Time al 50%	5	3	8
Personale part Time > al 50%	17	1	18
Personale con contratto telelavoro	13	8	21
<b>Totale Personale per genere e Totale Complessivo</b>	<b>246</b>	<b>191</b>	<b>437</b>
<b>% sul Totale Complessivo</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

### PERSONALE AREA CONTRATTUALE III, Professionisti e Dir.Divisione

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	% su Tot. per genere	Valori assoluti	% su Tot. per genere	Valori assoluti	% su Tot.
Meno di 30 anni		0%		0%		0%
31- 40	18	5%	11	3%	29	9%
41 - 50	67	20%	43	13%	110	33%
Oltre 50	112	34%	82	25%	194	58%
<b>Tot. per genere</b>	<b>197</b>	<b>59%</b>	<b>136</b>	<b>41%</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>
<b>% sul Totale Complessivo</b>		<b>45%</b>		<b>31%</b>		<b>76%</b>

### PERSONALE AREA CONTRATTUALE I e II

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0%		0%		0%
31- 40	5	7%	1	1%	6	9%
41 - 50	9	13%	10	15%	19	28%
Oltre 50	25	37%	18	26%	43	63%
<b>Tot. per genere</b>	<b>39</b>	<b>57%</b>	<b>29</b>	<b>43%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>
<b>% sul totale complessivo</b>		<b>9%</b>		<b>7%</b>		<b>16%</b>

### TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE COMPLESSIVO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
<b>Totale</b>	<b>236</b>	<b>59%</b>	<b>165</b>	<b>41%</b>	<b>401</b>	<b>100%</b>
<b>% sul totale complessivo</b>		<b>54%</b>		<b>38%</b>		<b>92%</b>

### DIRIGENTI

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>28%</b>	<b>26</b>	<b>72%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
<b>% sul totale complessivo</b>		<b>2%</b>		<b>6%</b>		<b>8%</b>

Relativamente **all'attribuzione di incarichi di responsabilità** in Italia e all'estero, nel 2018 si riscontra invece **una prevalenza del genere femminile** (13 incarichi assegnati) **rispetto a quello maschile** (10 posizioni); ciò ha consentito il raggiungimento dell'indicatore strategico delle pari opportunità, che fissava al 40 per cento la soglia minima di incarichi attribuiti a donne sul totale delle posizioni assegnate.

Nel gestire le risorse umane l'Agenzia tiene conto del rispetto delle pari opportunità e della necessità di migliorare costantemente capacità e competenze, tramite programmi di formazione interna. Sono stati inoltre sviluppati vari progetti di telelavoro.

## CORSI DI FORMAZIONE

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Dirigente I fascia			
Dirigente II fascia	8	13	21
Terza area (ex posizioni C o assimilati)	170	95	265
Altri dipendenti	35	25	60
<b>Totale</b>	<b>213</b>	<b>133</b>	<b>346</b>

## TELELAVORO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0%		0%		0%
31- 40		0%		0%		0%
41 - 50	6	2%	2	8%	8	31%
Oltre 50	7	2%	6	23%	13	50%
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>62%</b>	<b>8</b>	<b>38%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>
<b>% sul totale complessivo</b>		<b>3%</b>		<b>2%</b>		<b>5%</b>

## 2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'Agenzia ha proseguito nel suo intento di innovare i servizi per le imprese, incrementare la propria capacità di spesa per realizzare le attività e ampliare il suo bacino di utenza, migliorando la propria performance e l'offerta di servizi più efficaci e di qualità.

La Struttura Tecnica Permanente OIV, a seguito di un'attività di controllo che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, ha acquisito i dati di consuntivo relativi all'anno 2018 e ha completato il processo di misurazione dei **68 indicatori riportati nel "Piano triennale della performance 2018-2020"**, tenendo conto dei criteri contenuti nella nota metodologica<sup>11</sup>.

Oltre all'analisi dei dati, l'attività ha implicato una mappatura delle fonti, mediante verifica attraverso i sistemi informatici in dotazione all'Agenzia (tra cui il sistema di business intelligence, Cruscotto Direzionale; le banche dati Intranet; il sistema contabile ERP; il sistema di Controllo di gestione). Quando necessario, sono stati effettuati ulteriori approfondimenti con i responsabili dei dati trasmessi, in maniera da agevolare un'eventuale attività di controllo da parte dell'OIV.

### 2.1 Obiettivi strategici

L'attività di misurazione della performance, effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV, verifica sia il **grado di raggiungimento dei due obiettivi considerati strategici per l'ente che il conseguimento degli obiettivi operativi**, attribuiti a ciascuna unità organizzativa (si veda l'"albero della performance" con gli obiettivi strategici e gli indicatori relativi al 2018).

<sup>11</sup> Ordine di servizio n. 4 del 14 febbraio 2018.

## L'albero della performance

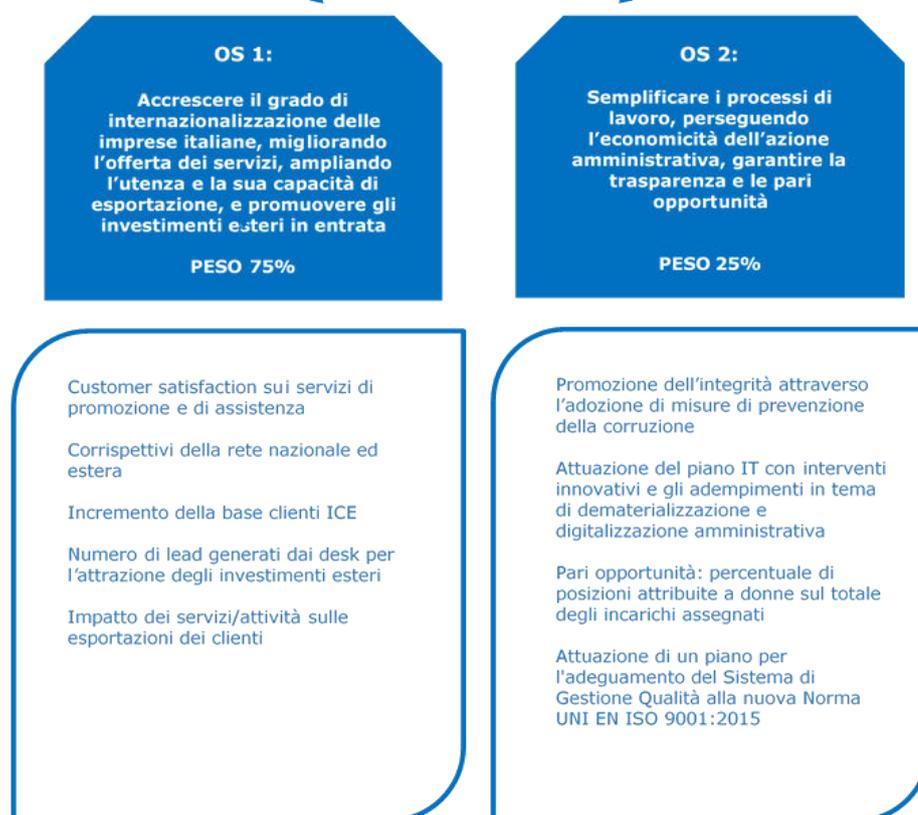
### Mandato istituzionale

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



Gli obiettivi strategici sono declinati, per tutte le unità organizzative, attraverso **56 obiettivi operativi** e i relativi **68 indicatori**, in modo da consentire una rappresentazione chiara degli intenti e dei risultati.

Nel 2018 il grado di raggiungimento dei due obiettivi strategici è stato pari al 100 per cento.

## Raggiungimento degli obiettivi strategici nel triennio 2016-2018

	2016	2017	2018	Scostamento rispetto al 2017
Performance strategica	97,4%	99,4%	100,0%	0,6%

### Risultati dell'obiettivo strategico 1

#### Obiettivo strategico 1

*Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia e la sua capacità di esportazione, e promuovere gli investimenti esteri in entrata (peso 75 per cento)*

L'obiettivo strategico 1 riguarda le attività legate alla *mission* dell'ICE, ed è pari al **100 per cento**, e risulta dalla misurazione di **5 indicatori di risultato (outcome)**, tutti riconducibili alle aree di intervento operativo in cui si sostanzia la funzione di supporto all'internazionalizzazione delle imprese. Di seguito il dettaglio:

#### 1. Indicatore strategico: "Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano"

L'indicatore misura l'impatto del sostegno ICE alle imprese confrontando la variazione percentuale dell'export delle imprese che hanno usufruito di servizi ICE (servizi personalizzati e promozione) con un campione di imprese analogo che non vi ha fatto ricorso.

Nel quadro della collaborazione con l'ISTAT, l'Agenzia ICE ha affinato ulteriormente la metodologia adottata in via sperimentale nel 2017, per meglio comprendere se le differenze rilevate nei risultati ottenuti dalle imprese clienti rispetto alle non-clienti siano effetto del "trattamento" ICE, ovvero dei servizi di sostegno erogati.

I risultati mostrano che **l'insieme delle imprese clienti ICE ha incrementato le proprie esportazioni del 7,3 per cento (nel biennio 2017-2018), mentre nello stesso periodo il gruppo di controllo presenta una variazione pari a -1,4 per cento.**

**Il grado di raggiungimento dell'indicatore è dunque pari al 100 per cento.**

#### 2. Indicatore strategico: "Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane"

Questo indicatore di outcome rileva la qualità percepita dagli *stakeholders* per i servizi erogati. Nel 2017 l'ICE Agenzia ha dato seguito alle raccomandazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di condurre, attraverso una società esterna, una rilevazione unificata per i

servizi di promozione, di formazione e di assistenza, allo scopo di sistematizzare e rendere omogenea la metodologia applicata.

Dall'indagine effettuata nel corso del 2018, risulta che l'indicatore sulla **customer satisfaction dei servizi (promozionali, assistenza e formazione)** è pari a **4,2** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5).

Tale dato è il risultato derivante dalla media aritmetica dei risultati relativi alle 3 tipologie di servizi considerati: servizi promozionali pari a **4,3**; servizi di assistenza pari a **4,1** e servizi di formazione pari a **4,2**.

**Il grado di raggiungimento è pari a: 100 per cento**

Di seguito la tabella con le rilevazioni dell'ultimo triennio:

	2016	2017	2018
Customer satisfaction servizi ICE	4,21	4,21	4,20

Si segnala che ai fini della misurazione dell'indicatore, con nota del Direttore Generale del 6.05.2019 alla Struttura Tecnica Permanente, ai fini della valutazione della performance è stata scorporata la componente dei servizi gratuiti ON LINE, pur prevista nella nota metodologica 2018 (Ods n. 4/2018).

Tale scorporo si è reso necessario a causa di alcune difficoltà tecniche relative alle procedure di registrazione sul sito ICE che permettono l'accesso ai servizi on line. Ne è risultato un campione degli intervistati non sufficientemente rappresentativo dell'universo aziendale italiano oggetto della rilevazione di Customer Satisfaction sui servizi erogati da ICE Agenzia.

Per i dettagli sui risultati delle tipologie considerate (promozionale, assistenza e formazione) si rimanda al Report finale della società esterna pubblicato sul sito ICE Agenzia (Amministrazione trasparente, sezione Servizi erogati/servizi in rete) in ottemperanza all'art.19 bis c. 4) Dlgs 74/17.

### **3. Indicatore strategico: “Numero di lead generati dai desk per l’attrazione degli investimenti esteri”**

L'indicatore misura l'effettiva generazione di concrete manifestazioni di interesse da parte di investitori esteri in Italia, veicolate attraverso la rete di Desk specializzati presenti all'estero. Il numero di manifestazioni di interesse concrete veicolate dai desk è risultato pari a 78 rispetto ad un target di 50.

**Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al 100 per cento.**

#### 4. Indicatore strategico: “Corrispettivi da rete nazionale e da rete estera”

L'indicatore misura in maniera indiretta il crescente interesse della clientela ICE verso i servizi erogati. L'ammontare complessivo dei corrispettivi realizzati è pari a € 4.791.478, a fronte di un target di € 4.600.000.

**Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al 100 per cento.**

Si riporta di seguito una tabella con i valori nel triennio 2016-18:

Consuntivo Corrispettivi 2016	Consuntivo Corrispettivi 2017	Consuntivo Corrispettivi 2018
3.729.223 €	4.580.133 €	4.791.478 €
Target 2016	Target 2017	Target 2018
4.270.000 €	4.500.000 €	4.600.000 €
Grado di raggiungimento 2016	Grado di raggiungimento 2017	Grado di raggiungimento 2018
87,3%	100%	100%

#### 5. Indicatore strategico: “Incremento della base clienti e utenti”

Questo nuovo indicatore è un driver del crescente interesse per i servizi resi dall'ICE ai propri clienti/utenti e si fonda su incisive politiche di marketing, sulla proattività dell'offerta promozionale e di assistenza, su una profonda revisione del catalogo dei servizi, cui si è accompagnata l'adozione della nuova norma di certificazione di qualità ISO 9001-2015. Il target da raggiungere, è **l'incremento della clientela ICE del 5 per cento rispetto al 2017, corrispondente all'ampliamento della base clienti e utenti a 14.021 unità (13.353 i clienti complessivi nel 2017)**. Il grado di raggiungimento è stato del **100 per cento** poiché il dato di consuntivo in valore assoluto è risultato pari a 16.144 unità.

La fonte del dato è il report del Cruscotto Direzionale “Andamento Clientela e Utenza”, con indicato il numero di imprese contate singolarmente (salvo sovrapposizioni tra servizi di assistenza e promozione e al netto degli utenti di servizi online):

	Clienti (aziende oggetto di fatturazione attiva)			Utenti (aziende che usufruiscono di servizi gratuiti)			Target clienti/utenti	
	Totale	Promozionale	Assistenza	Totale	Promozionale	Assistenza	Totale clienti/utenti	Target
2018	4.501	3.330	1.448	11.643	5.668	7.057	16.144	14.021

## Risultati dell'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 per cento).*

Il secondo obiettivo strategico è specificatamente riferito al miglioramento degli aspetti riguardanti i processi interni.

**Il grado di raggiungimento è pari al 100 per cento.**

#### 1. Indicatore strategico: “Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)”

Questo indicatore strategico declinato in tutti i piani operativi della sede e di Milano **realizza la connessione operativa con il Piano triennale della trasparenza e anticorruzione.** Per la misurazione dell'indicatore si tiene conto di quanto attestato da ciascun dirigente nei piani operativi degli uffici relativamente agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, e di quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella Relazione annuale 2018 - Piano di prevenzione della corruzione 2018-2020-(trasmessa all'OIV il 31.01.19) che esplicita il monitoraggio effettuato dal RPCT con la verifica dello stato di attuazione delle misure previste con i Referenti.

**A fronte di un target fissato al 95 per cento, il grado di raggiungimento è risultato pari al 100 per cento**

#### 2. Indicatore strategico: “Attuazione del piano IT con gli interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa: processi e scadenze”

L'indicatore fa riferimento ad alcune attività previste dal Piano IT dell'ICE Agenzia in tema di dematerializzazione e digitalizzazione. Nello specifico sono state portate a compimento 2 procedure: la fase 3 del sistema Gestione Elettronica Documentale (GED) e la fase 3 del sistema Customer Relationship Management (CRM).

Il dato è stato rilevato dall'ufficio Servizi informatici attraverso il monitoraggio e la verifica del rispetto delle scadenze previste nei rispettivi piani di sviluppo IT.

Il target è stato fissato all'80 per cento, **il grado di raggiungimento è risultato pari al 100 per cento.**

	2016	2017	2018
Indicatore dematerializzazione e digitalizzazione:	100%	92%	100%

### 3. Indicatore strategico: “Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati”

L'indicatore include tutte le assegnazioni, anche dirigenziali, all'estero e quelle organizzative. Risultano in totale 23 incarichi di cui 13 assegnati a donne e 10 a uomini. Per la prima volta dopo 2 anni nel 2018 il target triennale fissato al 40 per cento è stato raggiunto al 100 per cento e superato come da tabella sotto riportata:

	2016	2017	2018	Target Triennio
Indicatore pari opportunità:	33,3%	38,5%	56,5%	40,0%

La fonte è il report trasmesso il 26.3.19 dall'Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane.

### 4. Indicatore strategico: “Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015”

L'indicatore si basa sullo sviluppo di un piano di attività (Gantt), monitorato e verificato dal Nucleo di Gestione Qualità- Ufficio per la Pianificazione Strategica, per l'adeguamento dei processi dell'ICE Agenzia alla nuova norma, che presenta, rispetto alla precedente versione, uno specifico focus nel determinare opportunità e rischi da affrontare per assicurare il continuo miglioramento del sistema di gestione per la qualità dei servizi offerti.

Questo indicatore è declinato in ogni piano operativo degli uffici della Sede e Milano.

**Il grado di raggiungimento è pari a 100 per cento**, comprovato dal rilascio da parte dell'Ente Certificatore del Certificato di Qualità n. IT16/0545.

## 2.2 Obiettivi e piani operativi

Gli obiettivi operativi assegnati ai singoli uffici sono strettamente correlati con gli obiettivi strategici dell'ente e ciascuna unità organizzativa concorre al loro raggiungimento, un esempio in tal senso è relativo all'indicatore strategico “*Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE>variazione percentuale export italiano*” che è stato declinato nei piani operativi di tutti gli uffici ICE.

Sono inoltre presenti obiettivi trasversali per gli uffici della Sede e Milano: “*Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione*” e “*Attuazione delle attività programmate nel Piano triennale di prevenzione della corruzione*”.

Sono altresì presenti indicatori che realizzano **la connessione operativa con il documento di programmazione economica finanziaria “Indicatori di Bilancio”** come ad esempio:

- il tasso di placement dei corsi di formazione,
- il numero dei partecipanti italiani alle iniziative promozionali,
- il numero di lead per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia,
- il numero di informazioni prodotte dagli uffici esteri.

I risultati di performance conseguiti dagli obiettivi operativi della “Sede” sono pari a **99,96 per cento**, di “Milano” a **100 per cento** e della “rete estera” a **94,79 per cento**.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei risultati della performance, degli uffici della Sede, di Milano e degli uffici esteri nel triennio 2016-2018:

	2016	2017	2018	Scostamento rispetto al 2017
Performance sede	99,80%	99,09%	99,96%	0,87%
Performance Milano	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Performance rete estera	88,05%	92,60%	94,79%	2,19%

Si evidenzia che tutti gli indicatori e i target previsti dal piano di performance sono stati oggetto di **attività di monitoraggio infra-annuale** e di misurazione annuale condotta dalla Struttura Tecnica Permanente con relativa reportistica di dettaglio.

**Si rimanda all'allegato tecnico (“Misurazione del Piano della Performance 2018” redatto dalla Struttura Tecnica Permanente) per il dettaglio dei risultati degli obiettivi operativi per unità organizzativa, con gli indicatori ad essi correlati.**

L'allegato riporta per ogni ufficio:

- il responsabile, il centro di costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali a preventivo e spese nel 2018, nonché le risorse umane al 31.12.2017 e al 31.12. 2018 per la sede e Milano. Per gli uffici esteri si è utilizzato il criterio del Full Time Equivalent del personale locale su fondi promozionali e istituzionali.
- il risultato finale di Performance in termini percentuali (scala 0-100 per cento);
- gli obiettivi strategici (codice OS001 e OS002), gli obiettivi dell'unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo e la performance effettiva dell'indicatore conseguita (>100), espressa in percentuale;
- La fonte di rilevazione del dato.

Si segnala che per gli uffici esteri i target degli indicatori “n. servizi gratuiti” e “n. servizi informazioni prodotte” sono stati ricalcolati sulla base del Full Time Equivalent al 31.12.2018, come prescritto dalla nota metodologica (Ods n.4/2018).

Per alcuni uffici esteri (vedi tabella sottostante) sono stati ricalcolati i target dell'indicatore “corrispettivi” a seguito di una istruttoria condotta dall'Ufficio Pianificazione strategica e controllo di gestione, di cui è stata data informativa alla Struttura Tecnica permanente OIV (email 12/02/2019) e che si riporta per esteso:

*“...facciamo riferimento ai target da corrispettivi per il 2018 contenuti nel Piano della performance 2018-2020 - approvato con deliberazione del CdA n.427/2018 - e assegnati con ordine di servizio n. 04/2018.*

*In fase di elaborazione dei suddetti target non si è tenuto conto del fatto che il progetto Elan, avviato nel 2015, si sarebbe concluso nel primo trimestre 2018 generando minori entrate da*

corrispettivi rispetto a quanto atteso su base operativa annuale. Pertanto, poiché il sistema di definizione dei target da corrispettivi, come da nota metodologica, è basato sulle entrate realizzate nel biennio precedente, i target così costruiti per il 2018 per gli uffici coinvolti nel progetto risultano sovrastimati in quanto includono, come base di partenza, i corrispettivi generati nel 2016 e nel 2017 dal progetto, allora esteso all'intero anno. Si è pertanto ritenuto opportuno proporre alla Struttura Tecnica Permanente OIV una revisione dei target assegnati, tenendo conto della durata trimestrale e non annuale del progetto, conclusosi a marzo 2018.

Ai fini della più corretta rielaborazione dei target si è proceduto operativamente scorpendo dall'importo di base utilizzato per la definizione degli stessi (rappresentato dalla media dei ricavi dell'ultimo biennio), i corrispettivi generati dal progetto e considerando, ai fini dell'elaborazione dei target 2018 solo quelli effettivamente contabilizzati per l'anno in esame, sommandoli all'importo risultante dall'applicazione dei correttivi previsti dalla nota metodologica. Si è anche tenuto conto delle previsioni di ricavi formulate dagli Uffici in sede di definizione del Budget 2018".

Di seguito i nuovi target per ufficio:

Uffici	Target 2018 originari	Target 2018 rivisti
Bogotá	21.000 €	18.000 €
Buenos Aires	37.000 €	30.000 €
Bruxelles	78.000 €	40.000 €
Città del Messico	32.000 €	26.000 €
San Paolo	38.000 €	23.000 €
Santiago	40.000 €	29.000 €

### 2.3. Obiettivi individuali

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di ICE Agenzia versione 3.0, aggiornato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 359/16 del 28.04.2016, costituisce il riferimento del processo valutativo 2018.

**Il collegamento tra obiettivi strategici, quelli operativi e quelli individuali è stato attuato come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vers. 3.0:**

- Per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano della Performance, sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 002/18 del 5 marzo 2018;

- Relativamente ai ruoli direttivi (Dirigenti), nonché ai Responsabili della rete estera, con l'Ordine di Servizio n. 12 del 10 maggio 2018, il Direttore Generale ha provveduto all'assegnazione degli obiettivi individuali facendo condividere, in aggiunta agli obiettivi operativi dell'ufficio, anche gli obiettivi strategici di Ente con la finalità di dare evidenza al contributo che ciascun Dirigente/Responsabile fornisce alla performance generale dell'ICE Agenzia;
- Per quanto riguarda il rimanente personale dipendente di ruolo dell'ICE, a seguito dell'Ordine di Servizio n. 4 del 14 febbraio 2018 con cui è stata comunicata l'assegnazione degli obiettivi operativi a tutti gli uffici e della Comunicazione di Servizio n. 21 del 22 febbraio 2018, sono stati assegnati gli obiettivi individuali di attività, coincidenti con gli obiettivi operativi di ciascun ufficio e, ove ritenuto opportuno, integrati con l'assegnazione di ulteriori obiettivi individuali/indicatori (in aggiunta o in sostituzione di quelli propri dell'Ufficio) e/o modificati del peso dei singoli indicatori, fermi restando gli obiettivi/indicatori trasversali per tutta la struttura, con i relativi pesi e target.

Il processo di assegnazione degli obiettivi è avvenuto mediante le schede di assegnazione per ciascun valutato, processate da un applicativo informatico (SVP – Sistema Valutazione Personale).

La scheda individuale prevede la valutazione delle due componenti: obiettivi e comportamenti.

**La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi del Piano della Performance; la componente comportamentale attiene alla parte qualitativa della valutazione.**

In ciascuna scheda di assegnazione individuale sono indicati gli obiettivi sul cui raggiungimento ogni dipendente deve essere valutato: gli obiettivi dell'ufficio ed eventuali obiettivi specifici assegnati individualmente.

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

- i ruoli direttivi (dirigenti) sono valutati per il 60 per cento sulla componente obiettivi e per il 40 per cento sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (responsabili rete estera, responsabili posizione organizzativa in sede e a Milano) sono valutati parimenti per il 60 per cento sulla componente obiettivi e per il 40 per cento sui comportamenti;
- i ruoli operativi (dipendenti presso la sede centrale, l'ufficio di Milano e la rete estera) sono valutati per il 50 per cento sulla componente obiettivi e per il 50 per cento sui comportamenti.

La misurazione del livello di raggiungimento della componente obiettivi riportati nella scheda individuale di ciascun valutato, anche per il 2018, avviene con il processo di rilevazione e misurazione dei dati di consuntivo da parte della Struttura Tecnica Permanente OIV, attraverso lo schema di report standard applicato annualmente, così da omogeneizzare le modalità di rilevazione dei dati acquisiti. Per gli obiettivi specifici assegnati individualmente, la misurazione del livello di raggiungimento è operata dai singoli valutatori.

Nel report ciascuna unità operativa ha, per ogni indicatore, il dato a consuntivo per l'anno 2018, assieme ad eventuali dettagli relativi alla composizione del dato per una sua migliore comprensione e le fonti da cui il dato è stato ricavato per consentire un'eventuale attività di verifica, anche da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), sul consuntivo comunicato.

La Struttura Tecnica Permanente ha al riguardo predisposto il documento di **“Misurazione e valutazione della Performance dell’ICE Agenzia 2018”**, nel quale sono riportati i dati di misurazione e la conseguente quantificazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del rispettivo target.

Nel corso dell’anno 2018 sono proseguiti gli incontri di calibrazione di tutti i valutatori, un processo che mira a rafforzare - rendendolo più equo, funzionale ed efficace - il sistema di valutazione delle prestazioni adottato dall’ICE; punti nevralgici di questo processo sono:

- la ricerca di una maggiore omogeneità nei criteri adottati da ciascun dirigente/valutatore per la valutazione della componente comportamenti,
- un puntuale utilizzo e costante riferimento alle declaratorie degli indicatori comportamentali relative a ciascuna funzione/livello per ognuno dei comportamenti individuati dall’Amministrazione a base della valutazione per ciascun ruolo,
- un dialogo continuativo tra valutatore e valutato, e in particolare nei diversi momenti che, nel corso dell’anno, accompagnano il processo di valutazione: assegnazione obiettivi individuali, valutazione infra-annuale e valutazione finale.

Una prima valutazione individuale è stata, infatti, portata a compimento nel mese di luglio 2018 con il monitoraggio infra-annuale, limitatamente alla componente comportamentale, per l’attività svolta dal personale della Sede e dell’Ufficio di Milano nel primo semestre 2018.

Al fine di consentire una valutazione a caldo, a immediato ridosso del periodo in esame, la valutazione dei comportamenti è stata anticipata al mese di febbraio, cui è seguita, nel mese di maggio la misurazione del raggiungimento degli obiettivi. Nel corso del primo semestre 2019 verrà portata a compimento la valutazione annuale 2018.

Seguirà la fase conclusiva di erogazione della premialità.

### **3. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

#### **3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**

Per quanto concerne i tempi della misurazione degli obiettivi il relativo processo si è sviluppato nell’arco di circa tre mesi e mezzo (dal 07.02.2019 con nota della Struttura Tecnica n. 6 fino al 10.05.19). Dal punto di vista metodologico, l’approccio è stato caratterizzato dalla partecipazione di tutta la dirigenza, nonché dei responsabili della rete estera, con i quali la Struttura Tecnica si è direttamente relazionata fornendo tutti i chiarimenti richiesti.

Oltre ai dati di consuntivo agli uffici è stato chiesto di motivare gli eventuali scostamenti rispetto al target fissato, al fine di consentire agli organi decisionali di interpretare meglio i risultati di performance, anche nell’ottica di una puntuale e corretta definizione di obiettivi/indicatori e target per le annualità successive.

La Struttura Tecnica ha svolto l’attività di analisi dei dati, mediante una verifica degli stessi attraverso i sistemi di business intelligence in dotazione all’Agenzia, o laddove necessario, con ulteriori approfondimenti con i responsabili dei dati trasmessi, anche con l’intento di agevolare la successiva attività di controllo da parte dell’OIV.

La Struttura Tecnica Permanente si è avvalsa della collaborazione dei seguenti uffici:

#### **Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo Gestione**

- per l'obiettivo strategico e trasversale "*Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE>variazione percentuale export italiano*" rilevato in collaborazione con ISTAT (email del 17.4.19).
- Per l'indicatore strategico "*Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015*" (email del 21.3.19);
- per l'indicatore trasversale operativo della sede e di Milano: "*Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione*" (email del 21.3.19 del responsabile del Nucleo Gestione Qualità);
- per la misurazione dell'indicatore operativo "*corrispettivi*" degli uffici esteri e Milano (email del 26.03.19).

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

- per l'obiettivo strategico "*Corrispettivi da rete nazionale (Sede e Milano) e da rete estera*" (email del 11.3.19);
- per le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2018 dagli uffici della Sede, Milano ed estero (email del 25.3.19).

#### **Ufficio di Coordinamento Marketing e ufficio Servizi Informatici**

- per la misurazione dell'indicatore strategico "*Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza*" resi alle imprese italiane e i relativi dati di consuntivo della customer satisfaction uffici della Sede, Milano ed estero (email del 09.05.2019);
- per la misurazione dell'indicatore strategico "*Attuazione del piano IT con gli interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa: processi e scadenze*" (email del 21.2.19).

#### **Ufficio di Coordinamento Attrazione investimenti esteri**

- per la misurazione dell'indicatore strategico "*Numero di lead generati dai desk per l'attrazione degli investimenti esteri*" (email del 15.3.19).

#### **Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane**

- per la misurazione dell'indicatore strategico "*Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati in sede e all'estero*" (email del 21.2.19);
- per la consistenza delle *risorse umane* degli uffici della sede e di Milano (email del 26.3.19).

#### **Ufficio Gestione rete estera**

- per il calcolo del *Full Time Equivalent* delle risorse umane degli uffici esteri (email del 12.2.19).

### 3.2 Punti di forza e proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Si riporta dal documento “Relazione dell’OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull’attestazione degli obblighi relative alla trasparenza e all’integrità – anno 2018” il paragrafo 8, nel quale lo stesso OIV attesta il positivo operato dell’Agenzia e indica le azioni di miglioramento da mettere in atto.

“Lo scrivente OIV giudica positiva la metodologia adottata dall’Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema ed ulteriormente affinata nel corso del 2018, rilevando in particolare:

- l’utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence;
- la creazione di schede di rilevazione dei risultati che consentono una lettura immediata ed esaustiva dei dati;
- la stesura di una nota metodologica che accompagna il Piano della performance 2018-2020 per gli obiettivi strategici e operativi;
- l’utilizzo di un efficiente sistema informatizzato (SVP) che agevola il processo di valutazione individuale 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;
- l’integrazione dei sistemi informatici di gestione del personale;
- il rafforzamento del ruolo del Comitato di misurazione e valutazione della performance con il suo diretto coinvolgimento a partire dalla fase di definizione della performance strategica;
- la messa a punto del processo di monitoraggio infra-annuale che costituisce un valido riferimento per la programmazione degli anni successivi;
- la realizzazione della indagine annuale di *customer satisfaction* unificata e condotta da una società esterna per tutti i servizi di assistenza, formazione e promozione;
- l’introduzione di una soglia minima al di sotto della quale non si ha diritto all’erogazione della premialità;
- l’avvio di “incontri di calibrazione”, quali momenti di confronto tra valutatori dello stesso livello organizzativo finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità del Sistema di valutazione;
- la disposizione relativa alla stesura da parte degli uffici esteri di una “Relazione annuale di attività” con un collegamento diretto tra le attività svolte e la Contabilità industriale;
- la determinazione di assegnare, a decorrere dall’anno 2018, ai Dirigenti e Responsabili l’obiettivo individuale “Contributo assicurato alla performance strategica dell’ICE”, declinato dall’indicatore “Grado di raggiungimento degli indicatori strategici”. In questo modo l’Agenzia ICE recepisce in toto il dettato del c. 1 dell’art.9 del Dlgs 150/2009 (O.d.S. n. 12/2018);

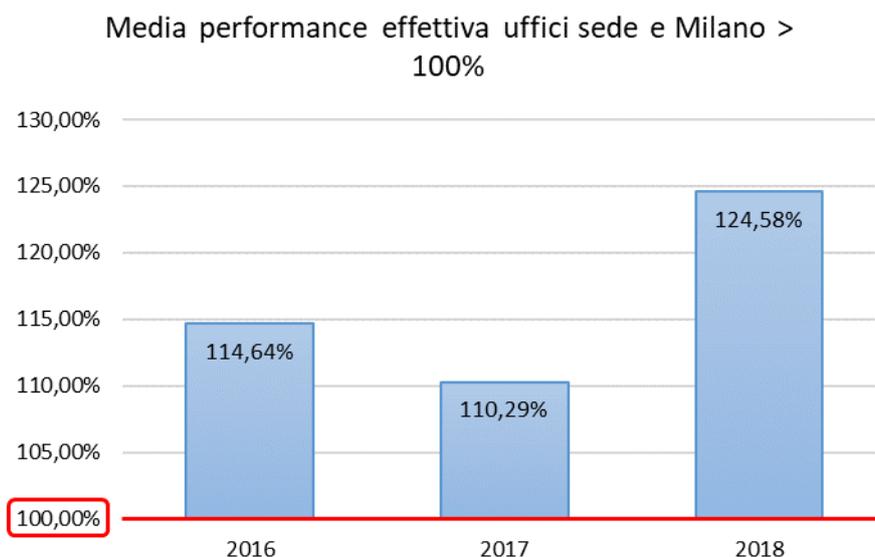
- la nuova distribuzione di pesi alla performance organizzativa e individuale,
- le nuove fasce di premialità in relazione ai punteggi di valutazione e la maggiorazione del premio individuale, come descritto nel punto 2.2.3, con le quali l'ICE Agenzia recepisce in toto le disposizioni dell'art. 19 c.1 del Dlgs 74/2017 e degli artt. 77 e 78 del CCNL funzioni centrali 2016-2018.

Per quanto concerne i suggerimenti operativi, una proposta di miglioramento deriva dalla lettura dei risultati della performance organizzativa di cui al documento di "Misurazione della performance dell'ICE Agenzia per il 2018".

I dati rilevano ancora un grado di raggiungimento effettivo dei target superiore al 100 per cento per quasi tutti gli uffici della sede e Milano in rialzo anche rispetto al 2017.

Si riporta quanto scritto dalla Struttura Tecnica nel documento citato unitamente al grafico di riferimento:

***"L'aumento del grado medio effettivo di raggiungimento degli obiettivi (sede e Milano) passa da un valore nel 2017 del 110,43 per cento al 124,73 per cento del 2018 valore più alto del triennio 2016-2018".***



Fonte: Agenzia ICE

Tale problematica potrà essere efficacemente affrontata anche tenendo in maggiore considerazione i risultati del monitoraggio infra-annuale nel quale la Struttura Tecnica Permanente ha segnalato **il raggiungimento degli obiettivi per alcuni uffici già oltre il 100 per cento a luglio dell'anno di riferimento.**

Se ne ricava la necessità di **una analisi ancora più attenta e dettagliata** per l'individuazione di obiettivi e fissazione dei relativi target, prendendo anche in maggior considerazione i consuntivi dell'anno precedente nonché i dati del monitoraggio infra-annuale utili ad una programmazione più aderente alle risultanze di performance.

---

Altra considerazione riguarda i dati che emergono dall'indagine di *customer satisfaction* che dovrebbero trovare **un migliore e più ampio canale di diffusione sia all'interno che all'esterno**, oltre a costituire **la base per la definizione di una strategia di comunicazione diretta anche alla potenziale clientela dell'Agenzia ICE**. A tale proposito lo scrivente raccoglie le considerazioni espresse dal precedente OIV nella sua "Relazione di fine mandato" riguardo l'opportunità di organizzare la "Giornata della Trasparenza".

Un'osservazione di carattere generale riguarda i tempi eccessivamente lunghi di risposta degli uffici alle richieste di dati e informazioni indispensabili tanto all'OIV per la redazione dei propri documenti quanto alla Struttura Tecnica Permanente per la redazione del documento di misurazione della performance.

Ne deriva la necessità di **una maggiore considerazione del rispetto dei tempi previsti dallo stesso Sistema di misurazione vigente**.



ALLEGATO TECNICO  
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE  
2018



**ALLEGATO N. 1**  
**Obiettivi strategici**

## OBIETTIVO STRATEGICO 1

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

**Peso 75%**

**Risultato Performance**

**100%**

INDICATORI	PESO	TARGET	CONSUNTIVO	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE	FONTE
		2018	2018	2018	
Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	20%	4,2	<b>4,2#</b>	100%	Report indagine condotta da una società esterna trasmessa dal Coord. Marketing
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	15%	€ 4.600.000	<b>€ 4.791.479*</b>	104%	Report dell'ufficio Amministrazione contabilità e bilancio
Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	<b>SI**</b>	100%	Report trasmesso dal Ufficio di Supporto Pianificazione strategica: dati elaborati da ISTAT
Numero di lead*** generati dai desk per l'attrazione degli investimenti	10%	50	<b>78</b>	156%	Report del Coordinamento Attrazione investimenti esteri
Incremento della base clienti/utenti rispetto al 2017****	20%	+5%***	<b>16.144</b>	112%	Report Cruscotto Direzionale

# risultato della media aritmetica delle 3 dimensioni dei servizi considerati: servizi promozionali pari a 4,3; servizi di assistenza pari a 4,1 e servizi di formazione pari a 4,2.

\* ricavi promozionali = € 2.107.595    ricavi da servizi di assistenza = € 2.683.883

\*\* il target si assume raggiunto con un valore > 0% il risultato è stato pari a +7,3%

\*\*\* per lead si intendono le concrete manifestazioni di interesse da parte di investitori esteri in Italia

\*\*\*\* la baseline 2017 utenti clienti = 13.353    target 2018 +5% = 14.021

## OBIETTIVO STRATEGICO 2

Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità  
Peso 25%

**Risultato  
Performance**

**100%**

INDICATORI	PESO	TARGET	CONSUNTIVO	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE	FONTE
		2018	2018	2018	
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione (azioni previste nel PTPC)	10%	95%	<b>95%</b>	100%	Il grado di raggiungimento dell'indicatore strategico tiene conto di quanto attestato da ciascun dirigente in merito allo stesso indicatore trasversale dei piani operativi e relativo agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020, e di quanto attestato dal RPTC nella Relazione annuale 2018
Attuazione del piano IT con gli interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa: processi e scadenze	5%	80%	<b>98%</b>	122%	Report Ufficio Servizi informatici (documenti di progetto IT) 2 procedure realizzate dall'Ufficio Servizi Informatici: CRM realizzata al 94%; GED realizzata al 100%
Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati	5%	40%	<b>56,5%</b>	141%	Report Coord. Amministrazione, Organizzazione e risorse umane (su 23 posizioni utili ne sono state assegnate 13 a donne e 10 a uomini)
Attuazione di un piano per l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla nuova Norma UNI EN ISO 9001:2015	5%	SI	<b>SI</b>	100%	Report Ufficio di supporto Pianificazione Strategica e controllo di gestione

## Risorse umane e finanziarie assegnate a preventivo

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	N°	%	€	%
Obiettivo Strategico 1	770,4	81,4%	€ 150.237.962	71%
Obiettivo Strategico 2	175,5	18,6%	€ 62.759.361	29%
Totale	945,9	100%	€ 224.243.658	100%

## Risorse umane e finanziarie consuntivo

	Risorse Umane*		Risorse Finanziarie **	
	N°	%	€	%
Obiettivo Strategico 1	744,6	83,8%	€ 168.182.743	75%
Obiettivo Strategico 2	144,3	16,2%	€ 56.060.914	25%
Totale	888,9	100%	€ 224.243.658	100%

\* incluso personale locale estero (FTE Istituzionale e promozionale) – fonte report consuntivo 2018 Ufficio Gestione Rete Estera e Piano della Performance 2018 – Tabella riepilogo risorse umane – Sede e Milano al 31.12.2018.

\*\* incluso risorse promozionali consuntivo - fonte report Ufficio Amministrazione e Contabilità.

**ALLEGATO N. 2**  
**Obiettivi e piani operativi**

## DIREZIONE GENERALE

Responsabile	Roberto Luongo	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 72.500 (stime)	CONSUNTIVO € 44.627,00
Centro di Costo	SA00	Fondi Promozionali 2018	€ 17.199 (stime)	€ 7.296,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	5	4
Area II	1	1
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

**Risultato Performance**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione Trasparente e server Direzione per attività del Nucleo di Verifica
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	15%	4,2	<b>4,2</b>	100%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS002	Semplificare la gestione e l'efficienza amministrativa	Numero massimo di documenti autorizzativi su attività istituzionale nei quali si siano verificate evidenti criticità, tali da sottoporli a firma DG, individuati attraverso azioni di monitoraggio e controllo	30%	10	<b>10</b>	100%	Server Direzione Generale
OS002	Monitorare il processo gestionale delle attività promozionali	Predisposizione di report di controllo di gestione per l'individuazione di elementi di criticità a seguito del monitoraggio di un campione significativo di iniziative promozionali	30%	15	<b>43</b>	287%	Server Direzione Generale

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

Responsabile	Elisabetta Talone	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 376.600 (stime)	CONSUNTIVO € 327.724,00
Centro di Costo	SB00	Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ -

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	14	10
Area II	3	4
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>15</b>

Risultato  
Performance 2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE.IT e atti interni
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Analisi per evolutiva attuale sistema di registrazione atti autorizzativi del DG con collegamenti diretti a promonet finalizzata alla realizzazione di un DB	25%	SI	<b>SI</b>	100%	Analisi effettuata con collaudo datato 13 dicembre 2018
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Messa a punto di una procedura per il monitoraggio dell'attuazione, da parte degli Uffici competenti della Sede, dei piani dei correttivi conseguenti alle verifiche di Internal Auditing.	25%	SI	<b>SI</b>	100%	File in apposita cartella nel Team Drive di Auditing
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Creazione di una rassegna legale mensile tratta da fonti informative esterne su temi utili a questa Amministrazione al fine di un aggiornamento e formazione continua	25%	SI	<b>SI</b>	100%	Server ufficio, Google Drive e email di trasmissione

## UFFICIO DI SUPPORTO PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E IL CONTROLLO DI GESTIONE

Responsabile	Riccardo Landi	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 327.000 (stime)	CONSUNTIVO € 240.016,00
Centro di Costo	SD00	Fondi Promozionali 2018	€ 2.071.443 (stime)	€ 681.526,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	15	14
Area II	1	1
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

Risultato  
Performance  
2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE.IT
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Divulgazione e condivisione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di azioni divulgative realizzate a beneficio dell'Agenzia	25%	4	<b>4</b>	100%	1. formazione ai nuovi assunti a gennaio 2018; 2. formazione ai partenti 21 maggio 2018; 3. presentazione Rapporto ICE 22 novembre 2018; 4. presentazione GTA
OS002	Favorire la corretta gestione del budget istituzionale della Reti ICE mediante il costante monitoraggio dei costi dei CdC, indicando, laddove necessario, l'adozione di tempestive azioni correttive	Percentuale massima dei singoli Co.Ge dei Mastri di maggiore impatto economico (Acquisto di beni; Prestazione di servizi; Godimento di beni di terzi; Costo del lavoro) che presentano una spesa superiore rispetto al budget assegnato, nell'esercizio di riferimento	25%	10%	<b>1,6%</b>	100%	Report Excel e nota metodologica a disposizione c/o server Ufficio Pianificazione strategica
OS002	Implementazione e sviluppo del SGQ dell'ICE	Attuazione di un Piano operativo per l'adeguamento del SGQ all'aggiornamento della norma ISO 9001:2015	25%	100%	<b>100%</b>	100%	Report gantt del Piano operativo c/o server dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione

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

Responsabile	Giovanni Rodia	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO	CONSUNTIVO
Centro di Costo	SE00	Fondi Promozionali 2018	€ 126.000 (stime)	€ 89.568,00
			€ 423.439 (stime)	€ 429.420,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	8	8
Area II	1	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Risultato  
Performance 2018  
**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE.IT
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Definizione della nuova immagine e delle linee guida sulla comunicazione	Numero di follower su Twitter e LinkedIn*	30%	Aumento del 30% rispetto al 2017 del numero complessivo di follower (baseline 2017: 6.040)	<b>8.369</b>	139%	Sistema informatico Analytics
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Click Through Rate (CTR) medio registrato nell'anno su Twitter e LinkedIn	30%	1,5%	<b>2,53%</b>	169%	Sistema informatico Analytics
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti interni nella realizzazione di eventi	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa agli uffici per la realizzazione di eventi (scala da 1 a 5)	15%	4	<b>4,66</b>	117%	Questionari di valutazione
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Click Through Rate (CTR) medio registrato nell'anno su Twitter e LinkedIn	30%	1,5%	<b>2,53%</b>	169%	Sistema informatico Analytics
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti interni nella realizzazione di eventi	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa agli uffici per la realizzazione di eventi (scala da 1 a 5)	15%	4	<b>4,66</b>	117%	Questionari di valutazione

## UFFICIO DI SUPPORTO PER LA GESTIONE DELLA RETE ESTERA

Responsabile	Filippo Lanciotti	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 2.500 (stime)	CONSUNTIVO € 6.715,00
Centro di Costo	SM00	Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ -

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	6	5
Area II	0	0
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione Strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
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	30%	60%	<b>65%</b>	108%	Nota Ufficio Gestione Rete estera
OS002	Monitoraggio del Margine di Contribuzione al fine di accrescere la capacità di produzione dei ricavi derivanti dai servizi di assistenza e promozionali da parte degli uffici della Rete	Percentuale di uffici che raggiungeranno il Margine di Contribuzione di bilancio*	20%	50%	<b>54,70%</b>	109%	Nota Ufficio Gestione Rete estera
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Percentuale di uffici che rispetteranno la regolamentazione del lavoro straordinario del personale locale	10%	80%	<b>100%</b>	125%	Nota Ufficio Gestione Rete estera
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Percentuale di uffici che applicheranno i nuovi criteri per la premialità del personale locale	15%	90%	<b>100%</b>	111%	Nota Ufficio Gestione Rete estera

\* Per Margine di Contribuzione si intende il rapporto tra i ricavi e i costi totali della rete estera, al netto dei costi commerciali e del costo del personale di ruolo

## UFFICIO DI COORDINAMENTO PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY

Responsabile	Maria Ines Aronadio	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 0 (stime)	CONSUNTIVO € -
Centro di Costo	SF00	Fondi Promozionali 2018	€ 2.798.801 (stime)	€ 973.532,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	17	15
Area II	4	3
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>19</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4,2	<b>4,2</b>	100%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
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%	<b>100%</b>	100%	Delibera CdA Piano ordinario 2018 e comunicazioni del coordinamento.
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%	<b>100%</b>	100%	Analisi, Report e Comunicazioni del Coordinamento

## UFFICIO TECNOLOGIA INDUSTRIALE ENERGIA E AMBIENTE

Responsabile	Ferdinando Pastore	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 0 (stime)	CONSUNTIVO € 4.094,00
Centro di Costo	SF10	Fondi Promozionali 2018	€ 26.954.399 (stime)	€ 10.091.337,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	25	24
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>27</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	30%	4,2	<b>4,34</b>	103%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
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	25%	1300	<b>1756</b>	135%	Applicativi informatici Promonet/Promo App
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	2200	<b>2352</b>	107%	Applicativi informatici Promonet/Promo App e Cruscotto direzionale

## UFFICIO BENI DI CONSUMO

Responsabile	Ferdinando Fiore	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 0 (stime)	CONSUNTIVO € -
Centro di Costo	SF20	Fondi Promozionali 2018	€ 53.299.871 (stime)	€ 24.994.121,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	24	21
Area II	1	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>24</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3000	<b>4046</b>	135%	Sistema informatico Promonet
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2	<b>4,32</b>	103%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
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	25%	4000	<b>4255</b>	106%	Sistema informatico Promonet

## UFFICIO AGROALIMENTARE E VINI

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 500 (stime)	CONSUNTIVO € 9.411,00
Centro di Costo	SF30	Fondi Promozionali 2018	€ 37.275.747 (stime)	€ 12.167.190,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	19	18
Area II	2	3
Area I	1	1
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	15%	4,2	<b>4,24</b>	101%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
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	30%	1350	<b>3226</b>	239%	Sistemi informatici Promonet/Pro moapp - Cruscotto
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1250	<b>1877</b>	150%	Sistemi informatici Promonet/Pro moapp - Cruscotto

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

Responsabile	Roberto Lovato	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 0 (stime)	CONSUNTIVO € -
Centro di Costo	SF50	Fondi Promozionali 2018	€ 1.131.545 (stime)	€ 445.952,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	15	13
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>16</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1150	<b>1156</b>	101%	applicativo informatico Promonet + Elenchi tratti dai minisiti di raccolta adesioni online
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2	<b>4,1</b>	98%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
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 sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	20%	48%	<b>74%</b>	154%	applicativo informatico Promonet + Elenchi tratti dai minisiti di raccolta adesioni online

\*CEO, Direttori Generali, Ad, Amministratori unici, Presidenti, Segretari generali, Titolari, responsabili di progetto o di settore

## UFFICIO DI COORDINAMENTO MARKETING

Responsabile	Antonino Laspina	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 165.000 (stime)	CONSUNTIVO € 146.643,00
Centro di Costo	SG00	Fondi Promozionali 2018	€ 953.140 (stime)	€ 882.182,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	7	6
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

### Risultato Performance 2018



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
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%	11	<b>11</b>	100%	Conservazione su server
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Disporre le linee guida per la rilevazione sistematica della customer satisfaction per tipologia di servizi (informazione, assistenza)	20%	SI	<b>SI</b>	100%	Capitolato per la rilevazione CS 2017
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Attuazione del piano operativo per l'implementazione del CRM	25%	100%	<b>100%</b>	100%	Nuovo sito Web

## UFFICIO SEVIZI ALLE IMPRESE

		PREVENTIVO	CONSUNTIVO
Responsabile	Francesco Alfonsi	Fondi Istituzionali 2018	€ 30.500 (stime) € 201,00
Centro di Costo	SG10	Fondi Promozionali 2018	€ 769.773 (stime) € 495.541,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	16	17
Area II	3	3
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	25%	40%	<b>43%</b>	108%	Google-Drive sistema informatico Banca dati operatori Italiani sistema informatico CRM
OS001	Reperimento clienti	Contributo ai ricavi da servizi erogati da rete estera, comprensivi dei corrispettivi derivanti dalle commesse H e Q*	10%	15%	<b>24%</b>	160%	Cruschetto Direzionale, Google-drive, DB Access
OS001	Cura portafoglio clienti	Arricchimento BDOI con aziende partecipanti ai Roadshow	40%	450	<b>601</b>	134%	Sistema informatico Banca Dati Operatori Italiani

\*Oggetto di rilevazione: fatturato collegato ad accordi (compresi gli accordi di rappresentanza fieristica e di utilizzo strutture) rilevabile da report su cruschetto, integrato con db access - fatturato da servizi complessi

## UFFICIO SERVIZI FORMATIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

		PREVENTIVO	CONSUNTIVO
Responsabile	Adele Massi	Fondi Istituzionali 2018	C 4.500 (stime) C 11.566,00
Centro di Costo	SG20	Fondi Promozionali 2018	C 4.567.675 (stime) C 3.924.986,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	16	15
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>18</b>

Risultato  
Performance 2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica
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%	<b>94,70%</b>	105%	Monitoraggio ex-post (a nove mesi dalla conclusione del CORCE) tramite mail e interviste telefoniche. Report disponibili presso Formazione Giovani
OS001	Sviluppo delle competenze finalizzato all'ampliamento del numero di aziende esportatrici	Nuovi partecipanti alle iniziative formative*	30%	30%	<b>38,86%</b>	130%	Moduli di adesione a iniziativa formativa e successivo trasferimento dati dei partecipanti effettivi in BDOI
OS001	Stabilizzazione e radicamento delle imprese sui mercati target	Aziende italiane fidelizzate** target	30%	20%	<b>21,40%</b>	107%	Moduli di adesione a iniziativa formativa e successivo trasferimento dati dei partecipanti effettivi in BDOI

\*per nuovi partecipanti si intendono imprenditori, export manager, operatori esteri, neolaureati che non abbiano partecipato ad iniziative formative (promozionali, a corrispettivo ed extraprogrammatiche) negli ultimi tre anni

\*\* per aziende fidelizzate si intendono aziende che abbiano usufruito di servizi formativi negli ultimi due anni

## UFFICIO SERVIZI INFORMATICI

Responsabile	Marino Di Nillo	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 6.225.200 (stime)	CONSUNTIVO € 3.847.996,00
Centro di Costo	SG50	Fondi Promozionali 2018	€ 1.190.112 (stime)	€ 2.551.622,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	3	2
Area II	10	10
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazioni dati	Realizzazione fase 3 del progetto: completa implementazione dei moduli Service, Marketing e Sales e possibilità di accesso multicanale ai dati, nel rispetto delle scadenze previste da SAL e Piano di Sviluppo.	25%	80%	<b>94%</b>	118%	Verbali di collaudo e documenti tecnici di Stato avanzamento Lavori
OS002	Azioni preliminari per l'introduzione in ICE-Agenzia di una gestione elettronica dei documenti	GED - Attuazione Fase 3 del progetto: adozione del protocollo informatico per la corrispondenza dell'Agenzia e analisi funzionale alla successiva integrazione con gli applicativi ICE, nel rispetto della tempistica definita in SAL e Piano di Sviluppo.	25%	80%	<b>100%</b>	125%	Verbali di collaudo e documenti tecnici di Stato avanzamento Lavori
OS002	Implementazione in Gsuite di strumenti per la condivisione dei documenti relativi a progetti e processi trasversali alle unità organizzative e agli uffici	Unità organizzative (Sede, Italia ed estero) per cui è implementato lo strumento	25%	50%	<b>54%</b>	108%	Report Società informatica (Corvalis - Ritspa) attivazione dello strumento informatico G suite

## UFFICIO DI COORDINAMENTO ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

		PREVENTIVO	CONSUNTIVO
Responsabile	Stefano Nigro	Fondi Istituzionali 2018 € 5.700 (stime)	€ 5.412,00
Centro di Costo	SN00	Fondi Promozionali 2018 € 1.749.339 (stime)	€ 468.471,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	5	5
Area II	0	0
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50	<b>78</b>	156%	Sistema informatico interno
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con Invitalia	Implementazione dei nuovi processi e flussi attività del gruppo di lavoro integrato e delle altre strutture coinvolte (sede, Invitalia, Desk, Rete Estera, partners esteri)	20%	100%	<b>100%</b>	100%	Completata sistemazione logistica ed integrazione operativa e team Invitalia
OS001	Diffusione di materiale informativo e comunicazione sul Sistema Italia ad investitori esteri attraverso i Desk AIE	Numero informative, comunicati, newsletter, news ed opportunità presentate attraverso i Desk AIE	15%	20	<b>20</b>	100%	Sistema informatico interno
OS001	Presentazione attrattività Sistema Paese ad investitori esteri	Numero di Road Show Istituzionali realizzati	20%	2	<b>7</b>	350%	Appuntati autorizzativi e relazioni funzionari ed uffici incaricati: JP Morgan 2018, AIM Dubai 2018, BIO 2018 Rs New York, Road Show Seoul, GIIC Berlino 2018, RS Tokyo

## UFFICIO PROMOZIONE INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	Stefano Nigro a.i.	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 2.200 (stime)	CONSUNTIVO € 19,00
Centro di Costo	SN10	Fondi Promozionali 2018	€ 1.294.921 (stime)	€ 304.613,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	0
Area III	3	3
Area II	1	0
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50	<b>78</b>	156%	Ufficio SOIE e Coordinamento AIE su Server SN00
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	25%	10	<b>12</b>	120%	Appuntati autorizzativi e relazioni uffici incaricati: JP Morgan 2018, IHIF 2018, MIPIM 2018, AIM Dubai 2018, Transport logistics Shanghai, BIO 2018, Road Show New York, Road Show Seoul, WMF2018, GIIC Berlino 2018, MAPIC 2018, RS Tokyo
OS001	Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti ed inseriti nella banca dati	15%	1200	<b>1278</b>	107%	Database operatori esteri su sistema informatico interno
OS001	Assistenza Amministrazioni, Enti e Aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende assistite nell'attività di Attrazione Investimenti Esteri	15%	50	<b>83</b>	166%	Report funzionari incaricati: JP Morgan 2018-26, AIM 2018-3, MIPIM 2018-21, IHIF 2018-6, Transport logistics shanghai-10, BIO 2018-2, RS Seoul-8, MAPIC 2018-5, RS Tokyo-2

## UFFICIO PARTENARIATO E ANALISI SETTORIALI PER GLI INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	Stefano Nigro a.i.	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 200 (stime)	CONSUNTIVO € -
Centro di Costo	SN20	Fondi Promozionali 2018	€ 145.158 (stime)	€ 107.495,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	0	0
Area III	4	3
Area II	0	0
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Risultato  
Performance 2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50	<b>78</b>	156%	Ufficio SOIE e Coordinamento AIE su Server SN00
OS001	Implementare il numero di partnership sul territorio a favore dell'attrazione investimenti esteri in Italia	Numero di lettere di intenti, accordi o convenzioni con enti locali, associazioni di categoria, associazioni di professionisti e altri soggetti	20%	5	<b>11</b>	220%	Report su server condiviso Partenariato, accordi con Borsa, Assoporti/UIR, MUPG, Piemonte, Toscana (rinnovo), Toscana (Piano operativo), Trentino, Emilia Romagna, Friuli, Shurooq e Kotra
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	20%	6	<b>57</b>	950%	Report sul server condiviso Partenariato. 29 progetti da WMF e 28 progetti da GIIC Berlino
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	15%	5	<b>12</b>	240%	sistema informatico interno

## UFFICIO DI SUPPORTO OPERATIVO AGLI INVESTIMENTI ESTERI

		PREVENTIVO	CONSUNTIVO	
Responsabile	Domenica Brosio	Fondi Istituzionali 2018	€ 200 (stime)	€ -
Centro di Costo	SN30	Fondi Promozionali 2018	€ 1.594 (stime)	€ 107.911,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	5	5
Area II	1	1
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Risultato  
Performance  
2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con Invitalia	Integrazione con il Gruppo di Lavoro Integrato	20%	100%	<b>100%</b>	100%	Corrispondenza elettronica e riunioni periodiche
OS001	Fornire l'assistenza di primo livello agli investitori esteri	Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati	20%	100%	<b>100%</b>	100%	Database elettronico condiviso
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di lead generati dai desk e dall'Ufficio Supporto	20%	50	<b>78</b>	156%	Archivio elettronico condiviso
OS001	Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali	Numero di incontri	15%	30	<b>30</b>	100%	Report post-iniziativa

**UFFICIO DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

Responsabile	Luigi Ferrelli	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 3.650 (stime)	CONSUNTIVO € 2.017,00
Centro di Costo	SH00	Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ 290.463,00

**Risorse Umane**

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	3	3
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Risultato Performance 2018**
**100%**
**Obiettivi, Indicatori e Target**

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	a) Amministrazione trasparente Sito ICE b) Intranet
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
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	<b>SI</b>	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE.gov.it
OS002	Riduzione della percentuale di fornitori pagati oltre la scadenza	Percentuale (sul totale) di pagamenti effettuati nel termine di 30 gg	10%	91%	<b>96%</b>	105%	Estrazione indicatore tempi pagamento da ORACLE
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative con ciascun dipendente	12%	100%	<b>100%</b>	100%	Sistema informatico PASSWEB
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	<b>12</b>	120%	Sistema informatico GERIS FORMAZIONE
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Indicazioni operative sulla contrattualistica per la rete estera, eventualmente anche in collaborazione con il MAECI	8%	SI	<b>SI</b>	100%	Intranet

**UFFICIO AMMINISTRAZIONE CONTABILITA' E BILANCIO**

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO C 4.329.176 (stime)	CONSUNTIVO C 7.472.832,00
Centro di Costo	SH10	Fondi Promozionali 2018	C 18.778 (stime)	C 63.611,00

**Risorse Umane**

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	18	19
Area II	6	6
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

**Obiettivi, Indicatori e Target**

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore 2018	Fonte
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	10%	95%	<b>95%</b>	100%	File Excel riepilogo controlli - Archivio Ods - Amministrazione Trasparente
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Svecchiamento dell'archivio dei rendiconti, che in base al massimario di scarto in fase di definizione prevede il passaggio del periodo di conservazione da 15 a 10 anni	Scarti effettuati	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Autorizzazione Soprintendenza Archivistica Lazio n. 1633 del 30.08.2018
OS002	Creazione di una procedura di qualità per l'attività di pagamento dei fornitori italiani	Definizione procedura inviata al NGSQ e pubblicata su Intranet	20%	95%	<b>100%</b>	105%	Intranet
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	30%	95%	<b>106%</b>	112%	2 controlli x 64 Uffici = 128 sistema Oracle
OS002	Riduzione della percentuale di fornitori pagati oltre la scadenza	Percentuale (sul totale) di pagamenti effettuati nel termine di 30 gg	20%	91%	<b>96%</b>	105%	Estrazione indicatore tempi pagamento da ORACLE

<sup>(1)</sup> All'ufficio non è attribuito l'obiettivo trasversale della qualità, in quanto i relativi processi non sono sottoposti a certificazione

## UFFICIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Responsabile	Luigi Ferrelli a.i.	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 29.138.257 (stime)	CONSUNTIVO € 28.800.136,00
Centro di Costo	SH20	Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ -

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	0	0
Area III	12	11
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>13</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**



### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici <sup>(1)</sup>	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore 2018	Fonte
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale dalla A alla C (112 dipendenti)	30%	100%	<b>100%</b>	100%	Sistema informatico interno
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative con ciascun dipendente	25%	100%	<b>100,0%</b>	100%	Sistema informatico PASSWEB
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione schede TFS/TFR al 31/12/2012 del personale ex ICE transitato al MISE	27%	100%	<b>100%</b>	100%	Sistema informatico interno

<sup>(1)</sup>All'ufficio non è attribuito l'obiettivo trasversale della qualità, in quanto i relativi processi non sono sottoposti a certificazione

## UFFICIO GESTIONE GIURIDICA E SVILUPPO RISORSE UMANE

Responsabile	Lucio Coggiatti	Fondi Istituzionali 2018	PREVENTIVO € 426.900 (stime)	CONSUNTIVO € 368.681,00
Centro di Costo	SH30	Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ 49,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	10	11
Area II	7	7
Area I	1	1
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	<b>95%</b>	100%	Server SH30 Cds 050/2018 Amministrazione Trasparente
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati (di cui n. di corsi su tematiche innovative), per la valorizzazione delle competenze professionali	25%	10	<b>12</b>	120%	Sistema informatico GERIS FORMAZIONE
OS002	Semplificazione gestione amministrativa, anche in raccordo con l'Ufficio Amministrazione del Personale	n. procedure oggetto di semplificazione	25%	4	<b>4</b>	100%	Sistema informatico GERIS
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	25%	SI	<b>SI</b>	100%	Cds 051/2018; Cds 052/2018; Amministrazione Trasparente

## UFFICIO PATRIMONIO, ACQUISTI E SERVIZI GENERALI

Responsabile	Paola Paolucci		PREVENTIVO	CONSUNTIVO
Centro di Costo	SH50	Fondi Istituzionali 2018	€ 2.154.200 (stime)	€ 1.732.087,00
		Fondi Promozionali 2018	€ 0 (stime)	€ 10.952,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	1
Area III	13	13
Area II	7	8
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>22</b>

**Risultato  
Performance 2018**

**100%**

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	5%	SI	<b>SI</b>	100%	N. Certificato IT16/0545 SGS a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	10%	95%	<b>95%</b>	100%	Intranet per l'Ordine di servizio sul regolamento albo rete estera e per la comunicazione di servizio sull'avvio help desk per la contrattualistica; sistema di gestione qualità per il manuale acquisti
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	10%	SI	<b>SI</b>	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Indicazioni operative sulla contrattualistica per la rete estera, eventualmente anche in collaborazione con il MAECI	15%	SI	<b>SI</b>	100%	Ordini di servizio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Completamento procedura di ripartizione dei costi con i soggetti terzi presenti nell'immobile	15%	SI	<b>SI</b>	100%	Documento esplicativo nel server del centro di costo
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio help desk per la contrattualistica	15%	SI	<b>SI</b>	100%	Comunicazione di servizio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Predisposizione schede online per valutazioni fornitori Ice Agenzia	15%	SI	<b>SI</b>	100%	Form sulla intranet SGQ; Comunicazione di servizio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Riordino della documentazione storica dell'Ice Agenzia	15%	SI (documento di catalogazione)	<b>SI</b>	100%	Documento di catalogazione agli atti Ufficio

## MILANO

		PREVENTIVO	CONSUNTIVO	
Responsabile	Filippo Lanciotti a.i.	Fondi Istituzionali 2018	€ 385.500 (stime)	€ 223.450,00
Centro di Costo	AD10	Fondi Promozionali 2018	€ 58.213 (stime)	€ 636.646,00

### Risorse Umane

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018
Dirigenti	1	0
Area III	8	8
Area II	2	2
Area I	0	0
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

Risultato Performance 2018

100%

### Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi aggiornati ai nuovi standard ISO 9001:2015 per mantenimento certificazione	7%	SI	100%	100%	N. Certificato IT16/0545 Società esterna a cura del Nucleo SGQ - Ufficio per la Pianificazione strategica
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	95%	95%	100%	Amministrazione trasparente Sito ICE.gov.it
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	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica
OS001	Corrispettivi da Milano	Corrispettivi	5%	192.000	205.731	107%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Incremento della base clienti ICE	Numero aziende assistite gratuitamente e a pagamento e partecipanti ad iniziative promozionali	35%	1500	2131	142%	Sinflow eb/BDOL nuovi inserimenti e aggiornamenti/Fatturazione
OS001	Incremento della base clienti ICE	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	35%	12	14	117%	sistema informatico interno

ACCRA\*

		Responsabile Centro di Costo	PAOLO DE VITO 4PI1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <b>93%</b>  
		Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 224.029 (stime)	€ 169.701,00		
Fondi Promozionali 2018		€ 18.102,00		
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	1	1,5		

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	10.000	<b>€ 9.810,00</b>	<b>98%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,00</b>	<b>95%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	36	<b>25</b>	<b>69%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	75	<b>198</b>	<b>264%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\*Include Lagos

## ADDIS ABEBA

	Responsabile Centro di Costo	SIMONA AUTOURI 4QD1	
			Risultato Performance 2018
			99%
	Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 196.762 (stime)	€ 198.187,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 397.749,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9	10,72	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	23.000	<b>27.905,46</b>	<b>121%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,14</b>	<b>99%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	<b>116</b>	<b>98%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	246	<b>345</b>	<b>140%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## ALGERI

Responsabile Centro di Costo	GIORGIO CALVERI 4NA1
---------------------------------	-------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 264.605 (stime)	€ 263.333,00
Fondi Promozionali 2018		€ 411.606,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8	7,85

**91%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	75.000	<b>55.545,00</b>	<b>74%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,25</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	188	<b>201</b>	<b>107%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	235	<b>384</b>	<b>163%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

**ALMATY\***

		Responsabile Centro di Costo	SALVATORE PARANO 2EH3	<b>Risultato Performance 2018</b>
		Preventivo	Consuntivo	<b>100%</b> ▲
Fondi Istituzionali 2018		€ 448.886 (stime)	€ 438.511,00	
Fondi Promozionali 2018			€ 299.122,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		10,5	7,8	

**Obiettivi Indicatori e Target**

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	35.000	<b>45.540,00</b>	<b>130%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,28</b>	<b>102%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	173	<b>171</b>	<b>99%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	217	<b>381</b>	<b>176%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Tashkent

AMMAN\*



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	18.000	<b>13.860,00</b>	<b>77%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,88</b>	<b>92%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	144	<b>160</b>	<b>111%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	301	<b>534</b>	<b>177%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Ramallah, Erbil

## BAKU

	Responsabile Centro di Costo	MAURIZIO FERRI 2EE1	
			Risultato Performance 2018
			89%
			▲
Fondi Istituzionali 2018	Preventivo € 318.257 (stime)	Consuntivo € 301.041,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 256.734,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7	5,7	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	33.000	<b>22.582,50</b>	<b>68%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,39</b>	<b>105%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	112	<b>142</b>	<b>127%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	140	<b>149</b>	<b>106%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BANGKOK

Responsabile  
Centro di Costo

GIUSEPPE LAMACCHIA  
SIE1

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 286.889 (stime)	€ 311.774,00
Fondi Promozionali 2018		€ 236.093,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,5	6,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	<b>€ 35.880</b>	<b>144%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,58</b>	<b>109%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	141	<b>160</b>	<b>113%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	294	<b>299</b>	<b>102%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BEIRUT

		Responsabile Centro di Costo	FRANCESCA ZADRO 4HD1	<b>Risultato Performance 2018</b>
				<b>100%</b>
		Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018		€ 346.424 (stime)	€ 333.551,00	
Fondi Promozionali 2018			€ 209.544,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		5,7	5,6	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 15.000	<b>€ 22.713</b>	<b>151%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,32</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	111	<b>122</b>	<b>110%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	232	<b>268</b>	<b>116%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## BELGRADO\*

	Responsabile Centro di Costo	MARINA SCOGLIAMIGLIO 2EP1	<b>Risultato Performance 2018</b>
	Preventivo	Consuntivo	<b>100%</b>
Fondi Istituzionali 2018	€ 382.736 (stime)	€ 405.689,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 330.410,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	12,4	9,3	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000	<b>€ 19.073</b>	<b>106%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,29</b>	<b>102%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	188	<b>193</b>	<b>103%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	393	<b>425</b>	<b>108%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Podgorica

## BERLINO

Responsabile  
Centro di Costo

FABIO CASCIOTTI  
1AD3

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 1.027.833 (stime)	€ 1.020.826,00
Fondi Promozionali 2018		€ 2.052.942,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	14,6	12,9



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 46.000	<b>€ 47.145</b>	<b>102%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,23</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	310	<b>372</b>	<b>120%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	388	<b>482</b>	<b>124%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BERNA

Responsabile	SIMONA BERNARDINI	
Centro di Costo	2BF2	

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

Fondi Istituzionali 2018	€ 383.844 (stime)	€ 398.734,00
Fondi Promozionali 2018		€ 314.555,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	4,5	5,86

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 6.000	<b>€ 13.530</b>	<b>226%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,59</b>	<b>109%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	95	<b>93</b>	<b>98%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	199	<b>229</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BOGOTÀ

Responsabile  
Centro di Costo

RICCARDO ZUCCONI  
7ME1

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 318.883 (stime)	€ 300.370,00
Fondi Promozionali 2018		€ 269.163,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,5	4,8

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000	<b>€ 20.944</b>	<b>116%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,29</b>	<b>102%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	117	<b>140</b>	<b>120%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	245	<b>418</b>	<b>171%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BRUXELLES

Responsabile  
Centro di Costo

FABRIZIO DI CLEMENTE  
1AA1

**Risultato  
Performance  
2018**

**98%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 716.473 (stime)	€ 681.804,00
Fondi Promozionali 2018		€ 275.433,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9,9	8,1

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000	<b>€ 42.952</b>	<b>107%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>95%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	165	<b>234</b>	<b>142%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	207	<b>659</b>	<b>318%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## BUCAREST

Responsabile Centro di Costo	FILIPPO PETZ 2EF1
---------------------------------	----------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

**97%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 252.433 (stime)	€ 294.010,00
Fondi Promozionali 2018		€ 106.438,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,9	6,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	<b>€ 35.450</b>	<b>93%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,15</b>	<b>99%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	168	<b>212</b>	<b>126%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	209	<b>596</b>	<b>285%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## BUDAPEST

Responsabile Centro di Costo	ANTONIO CANALE 2EG1
---------------------------------	------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 269.252 (stime)	€ 308.306,00
Fondi Promozionali 2018		€ 245.106,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,9	6,71

**87%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 31.000	<b>€ 25.028</b>	<b>81%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,5</b>	<b>82%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	138	<b>142</b>	<b>103%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	172	<b>416</b>	<b>242%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## BUENOS AIRES

Responsabile Centro di Costo		LUIGI D'APREA 7MA1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;"><b>78%</b></div> 
	Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 367.423 (stime)	€ 404.906,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 486.066,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	4,9	4,9	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000	<b>€ 14.539</b>	<b>48%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	119	<b>86</b>	<b>72%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	149	<b>215</b>	<b>144%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## CANTON

	Responsabile Centro di Costo	CECILIA COSTANTINO 6LE3	
			<b>Risultato Performance 2018</b>
			<b>80%</b>
			
	Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 378.444 (stime)	€ 405.724,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 508.816,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	5,4	5,2	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 9.563	48%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,0	96%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	120	131	109%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	251	275	110%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## CASABLANCA

Responsabile  
Centro di Costo

DANIELA COSENTINI  
4ND1

**Risultato  
Performance  
2018**

**93%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 459.055 (stime)	€ 511.406,00
Fondi Promozionali 2018		€ 386.320,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,4	6,5

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.000	<b>€ 28.418</b>	<b>84%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	143	<b>151</b>	<b>106%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	298	<b>483</b>	<b>162%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## CHICAGO

Responsabile  
Centro di Costo

MARCO SALADINI  
3CB3

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 913.246 (stime)	€ 803.636,00
Fondi Promozionali 2018		€ 3.954.178,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	14,6	14,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 85.000	<b>€ 81.780</b>	<b>96%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	160	<b>191</b>	<b>119%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	200	<b>242</b>	<b>121%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## CITTA' DEL MESSICO

		Responsabile Centro di Costo	GIUSEPPE MANENTI 3MP1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">99%</div>
		Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018		€ 451.176 (stime)	€ 441.616,00	
Fondi Promozionali 2018			€ 717.587,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		7,6	7	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000	<b>€ 28.046</b>	<b>108%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,12</b>	<b>98%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	144	<b>189</b>	<b>131%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	300	<b>397</b>	<b>132%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## DOHA

Responsabile Centro di Costo	GIOSAFAT RIGANO' 4GG1
---------------------------------	--------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 280.199 (stime)	€ 329.866,00
Fondi Promozionali 2018		€ 186.000,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	4,2	4,3

**99%**

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 31.860</b>	<b>145%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	87	<b>108</b>	<b>124%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	109	<b>267</b>	<b>245%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## DUBAI

Responsabile  
Centro di Costo

GIANPAOLO BRUNO  
4GB1

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 798.072 (stime)	€ 821.370,00
Fondi Promozionali 2018		€ 3.499.759,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	13,5	11,9

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 78.000	<b>€ 114.128</b>	<b>146%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>102%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	214	<b>252</b>	<b>118%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	267	<b>425</b>	<b>159%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## GIACARTA

	Responsabile Centro di Costo	ALESSANDRO LIBERATORI 5IC1	<b>Risultato Performance 2018</b>
	Preventivo	Consuntivo	<b>97%</b>
Fondi Istituzionali 2018	€ 398.215 (stime)	€ 397.187,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 368.951,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9,5	8,9	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000	<b>€ 64.784</b>	<b>185%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,9</b>	<b>92%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	168	<b>173</b>	<b>103%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	350	<b>779</b>	<b>223%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## HOCHIMIN CITY

Responsabile  
Centro di Costo

PAOLO LEMMA  
5LM1

**Risultato  
Performance  
2018**

**87%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 301.254 (stime)	€ 314.351,00
Fondi Promozionali 2018		€ 697.122,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,5	7,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	<b>€ 32.040</b>	<b>84%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>98%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	127	<b>72</b>	<b>57%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	159	<b>260</b>	<b>164%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## HONG KONG

Responsabile  
Centro di Costo

MICHELE SCUOTTO  
6KB1

**Risultato  
Performance  
2018**

**98%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 916.259 (stime)	€ 878.070,00
Fondi Promozionali 2018		€ 2.124.817,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	11,2	10,3

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 168.000	<b>€ 170.136</b>	<b>101%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	218	<b>339</b>	<b>156%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	272	<b>180</b>	<b>66%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## HOUSTON

Responsabile  
Centro di Costo

ANTONIETTA BACCANARI  
3CB5

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 382.509 (stime)	€ 490.390,00
Fondi Promozionali 2018		€ 4.213.873,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	4,9	5,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	<b>€ 19.455</b>	<b>97%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	97	<b>122</b>	<b>126%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	122	<b>132</b>	<b>108%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## IL CAIRO

Responsabile  
Centro di Costo

FRANCESCO PAGNINI  
4NB1

**Risultato  
Performance  
2018**

**96%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 309.051 (stime)	€ 276.763,00
Fondi Promozionali 2018		€ 93.537,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	5,5	5,1

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 23.311</b>	<b>106%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	108	<b>86</b>	<b>80%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	225	<b>308</b>	<b>137%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## ISTANBUL

Responsabile  
Centro di Costo

ANIELLO MUSELLA  
2BG1

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 739.060 (stime)	€ 708.310,00
Fondi Promozionali 2018		€ 482.513,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	13,8	12,9

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000	<b>€ 30.288</b>	<b>101%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	271	<b>312</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	564	<b>975</b>	<b>173%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## JOHANNESBURG

	Responsabile Centro di Costo	MARCO PINTUS 8QL1	
			<b>Risultato Performance 2018</b>
			<b>98%</b>
			
		Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 497.523 (stime)	€ 454.884,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 151.349,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8,5	7,6	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	35.000	€ <b>34.807,50</b>	<b>99%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,04</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	185	<b>244</b>	<b>132%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	385	<b>608</b>	<b>158%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## KIEV

Responsabile  
Centro di Costo

CARLO FERRARI  
2EH2

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 348.493 (stime)	€ 321.738,00
Fondi Promozionali 2018		€ 366.494,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,3	6,3

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 27.096</b>	<b>123%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	153	<b>179</b>	<b>117%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	318	<b>363</b>	<b>114%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## KUALA LUMPUR

Responsabile Centro di Costo	SAMUELE PORZIA SID1
---------------------------------	------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 274.797 (stime)	€ 259.604,00
Fondi Promozionali 2018		€ 223.221,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,3	4,9

**99%**

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 22.658</b>	<b>103%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>98%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	91	<b>179</b>	<b>197%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	190	<b>322</b>	<b>169%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## L'AVANA

Responsabile  
Centro di Costo

MAURO DE TOMMASI  
7MG1

Risultato  
Performance  
2018

100%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 300.480 (stime)	€ 296.495,00
Fondi Promozionali 2018		€ 391.668,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	3	4,8

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	<b>€ 16.253</b>	<b>125%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,4</b>	<b>105%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	89	<b>107</b>	<b>120%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	111	<b>158</b>	<b>142%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## LONDRA

Responsabile  
Centro di Costo

ROBERTO LUONGO A.I.  
1AE1

**Risultato  
Performance  
2018**

**98%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 712.002 (stime)	€ 722.985,00
Fondi Promozionali 2018		€ 2.350.040,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	12,7	11,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 61.000	<b>€ 67.995</b>	<b>111%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,16</b>	<b>99%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	157	<b>143</b>	<b>91%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	196	<b>374</b>	<b>191%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## LOS ANGELES

Responsabile Centro di Costo	FLORINDO BLANDOLINO 3CB2
---------------------------------	-----------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

**91%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 902.204 (stime)	€ 967.296,00
Fondi Promozionali 2018		€ 2.059.561,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	11	11,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 61.000	<b>€ 60.241</b>	<b>99%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	203	<b>85</b>	<b>42%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	424	<b>492</b>	<b>116%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

LUANDA\*

Responsabile  
Centro di Costo

MARIA MADDALENA DEL  
4QA1

Risultato  
Performance  
2018

91%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 453.664 (stime)	€ 420.637,00
Fondi Promozionali 2018		€ 278.010,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6	5,5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 14.000	€ 31.638	226%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,5	106%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	46	39%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	246	776	315%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Brazzaville

## LUBIANA

Responsabile  
Centro di Costo

SERENELLA MARZOLI  
2ES1

**Risultato  
Performance  
2018**

**91%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 147.720 (stime)	€ 194.548,00
Fondi Promozionali 2018		€ 81.880,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	5,1	4,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	<b>€ 21.705</b>	<b>80%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,9</b>	<b>93%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	101	<b>170</b>	<b>168%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	210	<b>1.248</b>	<b>594%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## MADRID

Responsabile  
Centro di Costo

CECILIA OLIVA  
1AK1

Risultato  
Performance  
2018

90%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 511.241 (stime)	€ 613.816,00
Fondi Promozionali 2018		€ 729.137,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,3	7,7

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000	€ 21.510	74%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,2	100%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	166	155	93%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	345	850	246%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## MAPUTO

Responsabile  
Centro di Costo

GIANNI LORETI  
4Q1

**Risultato  
Performance  
2018**

**87%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 186.461 (stime)	€ 173.756,00
Fondi Promozionali 2018		€ 142.318,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	4	2,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 12.000	<b>€ 9.770</b>	<b>81%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,4</b>	<b>80%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	71	<b>75</b>	<b>106%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	149	<b>176</b>	<b>118%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## MIAMI

Responsabile  
Centro di Costo

ANDREA FERRARI  
3CB7

**Risultato  
Performance  
2018**

**94%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 459.333 (stime)	€ 465.881,00
Fondi Promozionali 2018		€ 1.591.712,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,9	8,3

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	<b>€ 31.680</b>	<b>83%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	138	<b>145</b>	<b>105%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	172	<b>189</b>	<b>110%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## MOSCA\*

Responsabile  
Centro di Costo

PIERPAOLO CELESTE  
2EH1

Risultato  
Performance  
2018

100%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 1.390.802 (stime)	€ 1.543.612,00
Fondi Promozionali 2018		€ 3.549.491,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	30,9	29

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 105.000	€ 119.205	114%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,2	100%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	554	935	169%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	692	914	132%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Ekaterinburg, San Pietroburgo, Novosibirsk

## MUMBAI

Responsabile  
Centro di Costo

FABRIZIO GIUSTARINI  
5LG1

Risultato  
Performance  
2018

94%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 541.877 (stime)	€ 633.104,00
Fondi Promozionali 2018		€ 318.956,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8,8	9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 16.000	<b>€ 17.808</b>	<b>111%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>95%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	208	<b>156</b>	<b>75%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	434	<b>618</b>	<b>142%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## NEW DELHI

Responsabile  
Centro di Costo

FRANCESCO PENSABENE  
5LG2

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 514.707 (stime)	€ 535.653,00
Fondi Promozionali 2018		€ 663.426,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	12,3	10,9

**99%**

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 22.140</b>	<b>101%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>97%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	233	<b>268</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	485	<b>1.065</b>	<b>220%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## NEW YORK\*

		Responsabile Centro di Costo	MAURIZIO FORTE 3CB1	
				<b>Risultato Performance 2018</b>
		Preventivo	Consuntivo	<b>100%</b>
Fondi Istituzionali 2018 Fondi Promozionali 2018 FTE Personale Ruolo e Locale 2018	€ 2.335.524 (stime)	€ 2.191.489,00		▲
		€ 18.694.597,00		
	39,2	31,7		

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 300.000	<b>€ 370.163</b>	<b>123%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>102%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	508	<b>607</b>	<b>119%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	635	<b>785</b>	<b>124%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Atlanta

## PARIGI

		Responsabile Centro di Costo	GIOVANNI SACCHI 1AC1		
					<b>Risultato Performance 2018</b>
					<b>99%</b>
					
		Preventivo	Consuntivo		
Fondi Istituzionali 2018	Fondi Promozionali 2018	€ 1.186.263 (stime)	€ 1.234.849,00		
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		13,8	12,4		

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000	<b>€ 47.220</b>	<b>131%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	299	<b>277</b>	<b>93%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	374	<b>414</b>	<b>111%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

**PECHINO\***

	Responsabile Centro di Costo	AMEDEO SCARPA 6LE1	
			<b>Risultato Performance 2018</b>
			<b>99%</b>
			
	Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 934.997 (stime)	€ 992.658,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 2.989.812,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	12,8	12,3	

**Obiettivi Indicatori e Target**

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	37.000	€ 40.177,50	109%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,09	97%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	295	322	109%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	369	410	111%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Chengdu

## RIYADH\*

		Responsabile Centro di Costo	FILIPPO COVINO A.I. 4GA2		
					<b>Risultato Performance 2018</b>
					<b>96%</b>
		Preventivo	Consuntivo		
Fondi Istituzionali 2018		€ 385.754 (stime)	€ 369.170,00		
Fondi Promozionali 2018			€ 259.062,00		
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		7,9	6,2		

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 56.000	<b>€ 51.148</b>	<b>91%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	127	<b>154</b>	<b>121%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	158	<b>386</b>	<b>244%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Kuwait City

## SAN PAOLO

Responsabile  
Centro di Costo

ERICA DI GIOVANCARLO  
7MC1

**Risultato  
Performance  
2018**

**95%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 625.412 (stime)	€ 562.902,00
Fondi Promozionali 2018		€ 661.056,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8,8	8,5

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000	<b>€ 31.901</b>	<b>139%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>98%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	205	<b>148</b>	<b>72%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	256	<b>285</b>	<b>111%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## SANTIAGO

Responsabile  
Centro di Costo

ENRICO CONDEMI  
7MD1

**Risultato  
Performance  
2018**

**96%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 296.091 (stime)	€ 290.166,00
Fondi Promozionali 2018		€ 556.936,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	7,3	6,8

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000	<b>€ 25.909</b>	<b>89%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,4</b>	<b>104%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	128	<b>173</b>	<b>135%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	266	<b>327</b>	<b>123%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## SEOUL

	Responsabile Centro di Costo	VICENZO CALI' 6KA1	
			<b>Risultato Performance 2018</b>
			<b>77%</b>
			
Fondi Istituzionali 2018 Fondi Promozionali 2018 FTE Personale Ruolo e Locale 2018	Preventivo	Consuntivo	
	€ 467.441 (stime)	€ 551.340,00	
		€ 904.306,00	
	9,1	8,6	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 55.000	<b>€ 18.788</b>	<b>34%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	190	<b>204</b>	<b>107%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	397	<b>362</b>	<b>91%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## SHANGHAI

Responsabile  
Centro di Costo

MASSIMILIANO TREMITERRA  
6LE2

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 1.010.528 (stime)	€ 1.083.663,00
Fondi Promozionali 2018		€ 5.571.285,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	11,4	10,6

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000	<b>€ 41.535</b>	<b>115%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>98%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	209	<b>273</b>	<b>131%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	261	<b>455</b>	<b>174%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## SIDNEY

Responsabile  
Centro di Costo

PAOLA DE FAVERI  
6DA2

**Risultato  
Performance  
2018**

**86%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 501.516 (stime)	€ 516.492,00
Fondi Promozionali 2018		€ 436.446,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,5	4,6

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000	<b>€ 17.363</b>	<b>67%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>94%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	112	<b>146</b>	<b>130%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	233	<b>225</b>	<b>97%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## SINGAPORE

Responsabile  
Centro di Costo

LEONARDO RADICATI  
5KC1

**Risultato  
Performance  
2018**

**99%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 522.418 (stime)	€ 514.310,00
Fondi Promozionali 2018		€ 292.264,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	6,4	5,6

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	<b>€ 34.980</b>	<b>140%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	134	<b>128</b>	<b>96%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	280	<b>320</b>	<b>114%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## SOFIA\*

Responsabile Centro di Costo	ALESSANDRA CAPOBIANCO 2EA1
---------------------------------	-------------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 346.578 (stime)	€ 318.732,00
Fondi Promozionali 2018		€ 265.426,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9,4	7

**98%**

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	<b>€ 44.855</b>	<b>118%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>99%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	168	<b>156</b>	<b>93%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	350	<b>911</b>	<b>260%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Skopje

## STOCCOLMA

Responsabile  
Centro di Costo

CORRADO CIPOLLINI  
2AQ1

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 535.641 (stime)	€ 601.622,00
Fondi Promozionali 2018		€ 1.027.532,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9,3	9,1

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 60.000	<b>€ 63.728</b>	<b>106%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>101%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	169	<b>187</b>	<b>111%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	212	<b>257</b>	<b>121%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## TAIPEI

Responsabile  
Centro di Costo

PAOLO QUATTROCCHI  
6KD1

**Risultato  
Performance  
2018**

**81%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 287.188 (stime)	€ 360.867,00
Fondi Promozionali 2018		€ 163.950,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	3,6	3,9

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 19.000	<b>€ 9.255</b>	<b>49%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,1</b>	<b>97%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	92	<b>98</b>	<b>107%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	191	<b>415</b>	<b>217%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## TEHERAN

Responsabile  
Centro di Costo

AUGUSTO DI GIACINTO  
4GC1

**Risultato  
Performance  
2018**

**85%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 512.777 (stime)	€ 506.590,00
Fondi Promozionali 2018		€ 350.707,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8,7	6,4

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000	<b>€ 23.198</b>	<b>58%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	156	<b>180</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	195	<b>387</b>	<b>198%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## TEL AVIV

		Responsabile Centro di Costo	MASSIMILIANO GUIDO 4HC1		
					<b>Risultato Performance 2018</b>
					<b>100%</b>
					
		Preventivo	Consuntivo		
Fondi Istituzionali 2018		€ 441.366 (stime)	€ 434.085,00		
Fondi Promozionali 2018			€ 64.375,00		
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		5,2	4,9		

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000	<b>€ 25.748</b>	<b>123%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,4</b>	<b>105%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	<b>139</b>	<b>118%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	246	<b>283</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## TIRANA\*

Responsabile Centro di Costo		ELISA SCELSA 2FA1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; display: inline-block;">99%</div> 
		Preventivo	
		Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	Fondi Promozionali 2018	FTE Personale Ruolo e Locale 2018	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	<b>€ 29.220</b>	<b>133%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,0</b>	<b>96%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	120	<b>333</b>	<b>278%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	249	<b>824</b>	<b>331%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Pristina

## TOKYO

Responsabile  
Centro di Costo

ARISTIDE MARTELLINI  
6DB1

**Risultato  
Performance  
2018**

**95%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 1.731.890 (stime)	€ 1.743.404,00
Fondi Promozionali 2018		€ 5.968.530,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	19,5	18,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 200.000	<b>€ 173.331</b>	<b>87%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,3</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	412	<b>541</b>	<b>131%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	514	<b>549</b>	<b>107%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## TORONTO\*

Responsabile Centro di Costo	MATTEO PICARIELLO 3CA2
---------------------------------	---------------------------

**Risultato  
Performance  
2018**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 1.133.888 (stime)	€ 1.073.229,00
Fondi Promozionali 2018		€ 2.438.547,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	16,1	17,8

**100%**

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	82.000	<b>€ 128.137,50</b>	<b>156%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,32</b>	<b>103%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	276	<b>305</b>	<b>111%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	345	<b>522</b>	<b>151%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Montreal

## TUNISI

		Responsabile Centro di Costo	DONATELLA IARICCI 4NG1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; display: inline-block;">95%</div> 
		Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 159.436 (stime)	€ 193.313,00		
Fondi Promozionali 2018		€ 34.236,00		
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	5,2	5,2		

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	<b>€ 11.265</b>	<b>87%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	120	<b>194</b>	<b>162%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	250	<b>260</b>	<b>104%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica

## VARSAVIA

Responsabile  
Centro di Costo

ANTONINO MAFODDA  
2ED1

**Risultato  
Performance  
2018**

**100%**

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	€ 433.993 (stime)	€ 440.241,00
Fondi Promozionali 2018		€ 452.059,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	9	9,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000	<b>€ 37.392</b>	<b>101%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>4,2</b>	<b>100%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	213	<b>246</b>	<b>115%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	266	<b>293</b>	<b>110%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## VIENNA

Responsabile Centro di Costo		PAOLA LISI 2AN1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">78%</div> 	
		Preventivo		Consuntivo
Fondi Istituzionali 2018	Fondi Promozionali 2018	€ 518.784 (stime)		€ 524.010,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2018		6		5,2

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000	<b>€ 11.141</b>	<b>48%</b>	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	<b>3,8</b>	<b>91%</b>	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	127	<b>122</b>	<b>96%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	264	<b>421</b>	<b>159%</b>	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	<b>SI</b>	<b>100%</b>	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

## ZAGABRIA\*

	Responsabile Centro di Costo	MARGHERITA LO GRECO 2EC1	<b>Risultato Performance 2018</b>  <b>98%</b>
	Preventivo	Consuntivo	
Fondi Istituzionali 2018	€ 305.657 (stime)	€ 299.785,00	
Fondi Promozionali 2018		€ 146.126,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2018	8,5	7,8	

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2018	Performance effettiva indicatore	Fonte
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000	€ 23.513	131%	Rilevazione a cura dell'Ufficio Pianificazione strategica Controllo di gestione
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	35%	4,2	4,0	94%	Rilevazione esterna a cura del Coord. Marketing
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	189	229	121%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	394	486	123%	Cruscotto Direzionale Report Performance
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%	Rilevazione ISTAT a cura dell' Ufficio Pianificazione Strategica

\* Include Sarajevo