

AGENZIA ICE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE



20
19

Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione - giugno 2020. Sezione 2 e Allegato Tecnico sono basati sul documento "Misurazione e Valutazione della Performance dell'ICE Agenzia per il 2019", a cura della Struttura Tecnica Permanente OIV.

INDICE

Presentazione	7
1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri stakeholder esterni	9
1.1 Il ruolo dell'ICE e i principali risultati raggiunti	9
1.2 Il contesto esterno	14
1.3 Le risorse finanziarie e umane	18
2. Misurazione e valutazione della performance	21
2.1 Obiettivi specifici	21
2.2 Obiettivi e piani operativi	27
2.3 Obiettivi individuali	30
3. Il processo di redazione della relazione sulla performance	34
3.1 Fasi e tempi	34
3.2 Metodologia	34
3.3 Soggetti coinvolti	35
4. Punti di forza e proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance	36
Allegato tecnico - Misurazione del Piano della performance 2019	



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019



PRESENTAZIONE

La Relazione sulla Performance 2019 è l'atto conclusivo 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 (ai sensi del D.lgs. 150/2009 art. 10 c. 1).

Il documento presenta le principali informazioni sull'attività realizzata dall'Agenzia ICE nel corso del 2019 e sugli scostamenti rispetto a quanto programmato, pubblicando a corredo della Relazione anche un allegato tecnico che illustra, in dettaglio, i risultati e il grado di raggiungimento di obiettivi e indicatori rilevati per tutti gli uffici.

La Relazione mostra, a grandi linee, il ruolo svolto dall'Agenzia nell'ambito del sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione. In sintesi, l'attività svolta dall'ICE ha perseguito le seguenti finalità:

-rafforzare ulteriormente l'efficacia dell'intervento promozionale, tenendo conto delle mutate e più complesse realtà dei mercati internazionali, attraverso azioni innovative focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce, sul supporto a settori ad alta tecnologia, con l'intento di assicurare un ancor più ampio coinvolgimento di piccole imprese nei progetti promozionali;

-consolidare le politiche di marketing, con una particolare attenzione ad ampliare il numero delle aziende che si servono dei servizi ICE, a promuovere il coinvolgimento di nuovi esportatori e a rafforzare quelli già presenti sui mercati internazionali, anche grazie alla revisione del catalogo di servizi. Al fine di facilitare una più capillare conoscenza dell'attività dell'ICE è stata promossa una maggiore presenza territoriale (attraverso i cd. Export Flying Desk) in collaborazione con le realtà operanti sul territorio (enti locali, camere di commercio, CDP e altri);

-mantenere la 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, con adeguamenti a nuove regolamentazioni o a diverse modalità di svolgimento delle attività;

-migliorare la strategia di comunicazione dell'Ente, con un'"immagine integrata" diretta a valorizzare un'unica identità grazie a campagne di promozione del Sistema Italia;

-dare ulteriore impulso alle attività mirate alla generazione di manifestazioni di interesse e di impegni concreti ("engagement") da parte di potenziali investitori esteri in Italia, in sinergia con Invitalia e grazie a una rete di Desk specializzati all'estero;

-proseguire con il percorso di semplificazione e di razionalizzazione dei processi di lavoro, nel pieno rispetto delle normative regolatrici il funzionamento delle PA – in particolare con riferimento alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione - per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa, anche tramite il completamento e l'avanzamento dei sistemi di informatizzazione della gestione amministrativa e documentale;

-consolidare ulteriormente procedure efficaci di pianificazione, allocazione e monitoraggio dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie, strumentali, umane, al fine di garantire un'efficiente e tempestiva gestione della struttura, e di consolidare la situazione di equilibrio di bilancio;

-porre attenzione al modello organizzativo 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.

Nell'illustrare i risultati raggiunti sia a livello di obiettivi specifici, sia di obiettivi operativi, secondo quanto delineato nel Piano Triennale 2019-2021, vale la pena citare tra gli indicatori diretti a misurare il raggiungimento dell'Obiettivo 1 (riguardante le attività dell'ICE nei confronti delle imprese):

-la rilevazione sulla Customer Satisfaction, condotta sulle imprese che hanno usufruito dei vari tipi di servizi di sostegno (formazione, assistenza, promozione) nel corso dell'anno. Il sondaggio, affidato come di consueto a una società specializzata, ha evidenziato anche nel 2019 livelli di gradimento molto elevati;

-l'indicatore riguardante la valutazione di impatto, diretto a misurare il differenziale tra la variazione dell'export delle aziende clienti e quella di un "gruppo di controllo" avente caratteristiche analoghe. Affidata all'ISTAT, la valutazione ha dimostrato, come in precedenza, l'efficacia del sostegno offerto alle imprese.

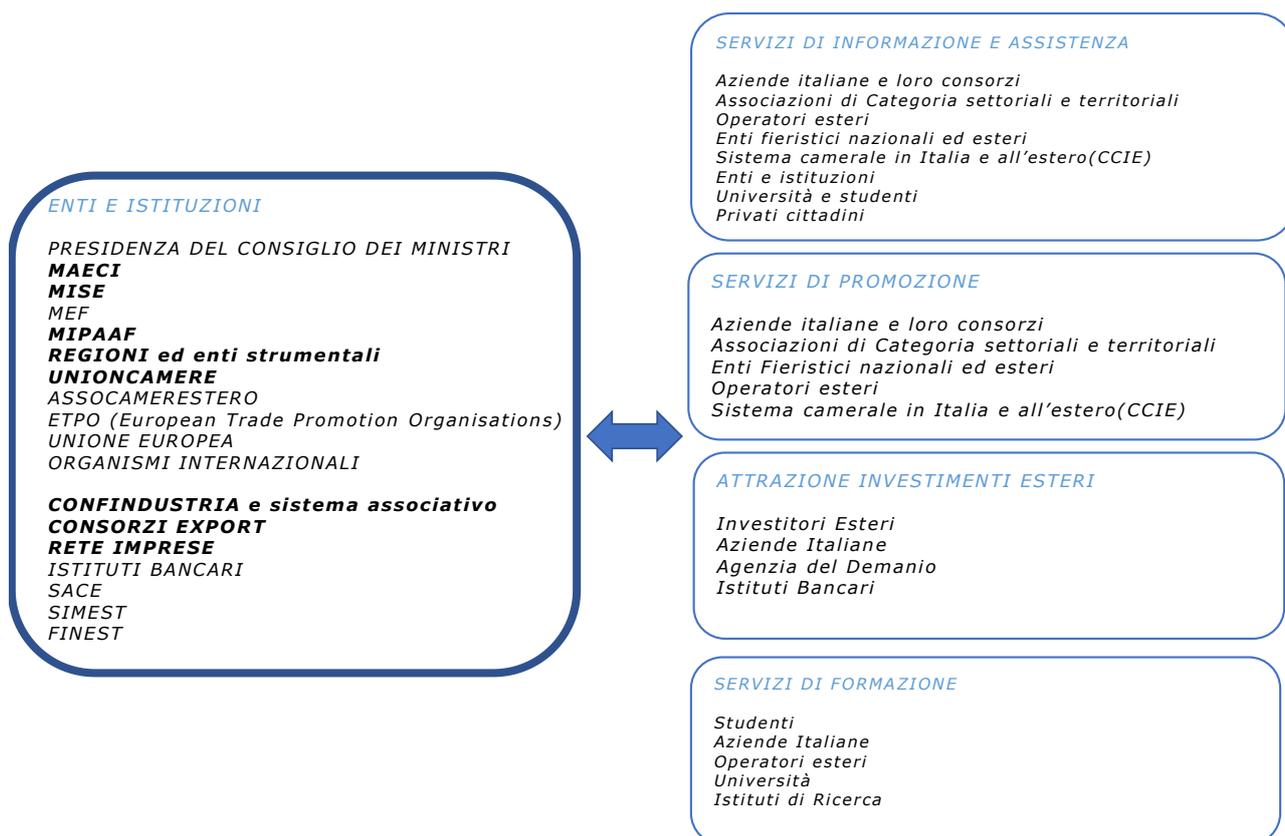
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

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**¹, 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, Confartigianato, Rete Imprese, CNA, Coldiretti, Confagricoltura, CIA, per citarne alcuni).

Mappa dei principali stakeholders / contributors



¹ Decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014.

Nel 2019 è stata **modificata la governance dell'Agenzia** in quanto il Governo italiano, con il Decreto Legge n. 104 del 21 settembre 2019 (convertito con L. 18 novembre 2019, n. 132), ha trasferito le competenze in materia di politica commerciale e di internazionalizzazione dal Ministero dello Sviluppo Economico al **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**.² La **Cabina di Regia**, co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dello Sviluppo Economico, è stata confermata quale strumento che si riunisce, con cadenza annuale, al fine di elaborare le strategie e di individuare le priorità per l'internazionalizzazione del "Sistema Paese", in condivisione con le Istituzioni e il mondo produttivo.

L'Agenzia ICE ha continuato ad operare nel 2019 con l'obiettivo di migliorare l'offerta di servizi per sostenere le imprese, sia quelle presenti sui mercati esteri sia quelle che intendono affrontare per la prima volta l'internazionalizzazione, e di aumentare la propria base-clienti.

La spesa per l'attività di promozione, dopo il record raggiunto nel 2018 (con 143,7 milioni di euro), è tornata a un livello più in linea con gli anni precedenti (134,7 milioni, in diminuzione del 6 per cento), con un conseguente allineamento del dato riguardante il numero delle imprese partecipanti (cfr. il grafico 1 con la spesa e il numero di partecipazioni "plurime", definite tali in quanto nello stesso anno le singole imprese possono avvalersi di più tipi di servizi di promozione). **Sono invece aumentati ulteriormente i ricavi derivanti dai servizi resi alle imprese** che hanno raggiunto complessivamente **5,6 milioni di euro**, con un incremento del 18 per cento rispetto all'anno precedente.

Nel 2019, il **grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (definiti "strategici" nei Piani precedenti) è stato pari al 98,17 per cento, non essendo stato raggiunto il target riguardante l'incremento della base clienti/utenti** (target atteso 17.798, contro un dato rilevato a fine anno pari a 16.167; cfr. sezione 2).

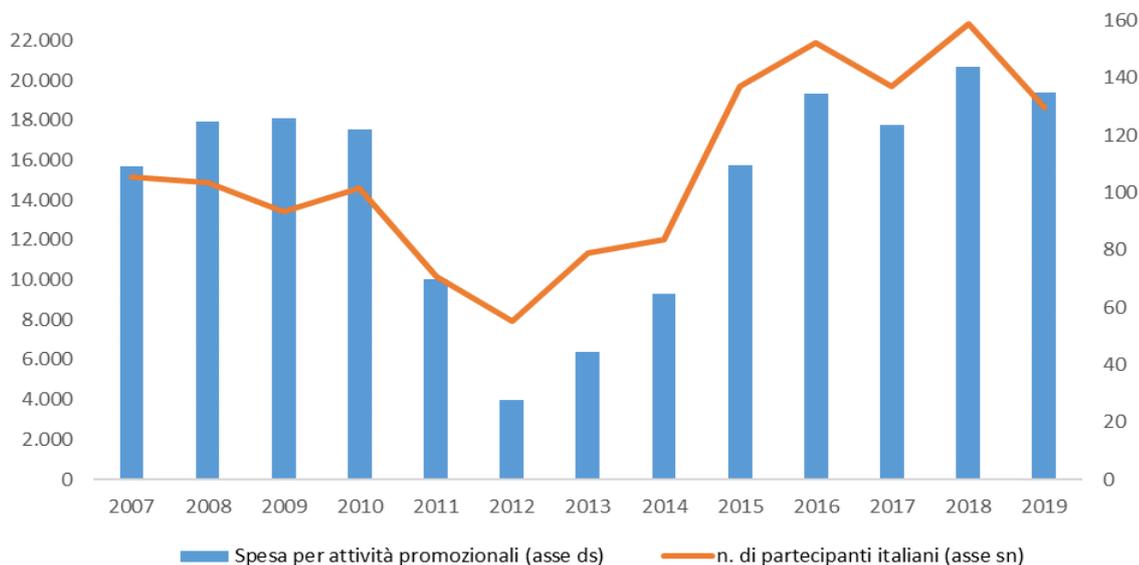
Rispetto al 2018 è diminuito il numero di imprese inserite nel sistema gestionale che concorrono a formare la "base clienti" (-4,2 per cento, con riguardo ai servizi promozionali), mentre i clienti/utenti relativi ai servizi di assistenza sono aumentati del 2,3 per cento.

Tuttavia, pur tenendo conto degli aspetti sopra descritti, esistono ancora dei **margini di miglioramento nel rilevare i dati sulle imprese che fruiscono dei servizi gratuiti**, anche introducendo una migliore interoperabilità e una semplificazione negli applicativi informatici (cfr. sezione 2).

² Il D.L. 104/2019, rubricato «Disposizioni urgenti per il trasferimento di funzioni in materia di turismo e di commercio internazionale e di internazionalizzazione del sistema Paese, nonché per assicurare continuità delle funzioni all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni», prevede, a partire dal 1° gennaio 2020, il passaggio alla Farnesina delle risorse umane, strumentali - compresa la sede - e finanziarie - compresa la gestione residui - della Direzione Generale per il commercio internazionale del Ministero dello Sviluppo Economico, che viene soppressa. Infine, con l'obiettivo di accrescere il coordinamento delle attività all'estero, in favore delle imprese, di Ambasciate e Consolati e degli Uffici ICE è attribuita al MAECI la vigilanza diretta sull'attività promozionale di ICE Agenzia, che sarà esercitata in raccordo con il Ministero dello Sviluppo Economico.

Grafico 1

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



Fonte: Agenzia ICE

In proposito, va anche ricordato che, per spingere verso un ampliamento del numero di aziende servite, alla fine del 2019 l'ICE ha avviato delle azioni per rafforzare la propria presenza sul territorio attraverso l'apertura di Export Flying Desk regionali, in collaborazione con partner istituzionali locali (Regioni, Camere di commercio, CDP). Inoltre, ha introdotto la revisione del proprio catalogo dei servizi, prevedendo a partire da aprile 2020 l'erogazione a titolo gratuito di molti dei servizi di assistenza in precedenza forniti dietro corrispettivo, per le imprese fino a 100 addetti.

In questa sezione si riportano i **risultati relativi ad alcuni principali indicatori che caratterizzano il sistema della performance ICE**, rinviando alla seconda parte e alle schede dell'Allegato tecnico l'approfondimento sul conseguimento dei singoli target, concorrenti al raggiungimento degli obiettivi strategici e di quelli operativi.

Un primo indicatore cardine, inserito nei Piani sulla Performance ICE, riguarda il **livello di soddisfazione per i servizi fruiti**. Dal 2013 i risultati relativi a questo indicatore sono rilevati tramite società specializzate, in modo da garantire terzietà nell'intervistare le imprese che hanno fruito dei diversi tipi di sostegno.

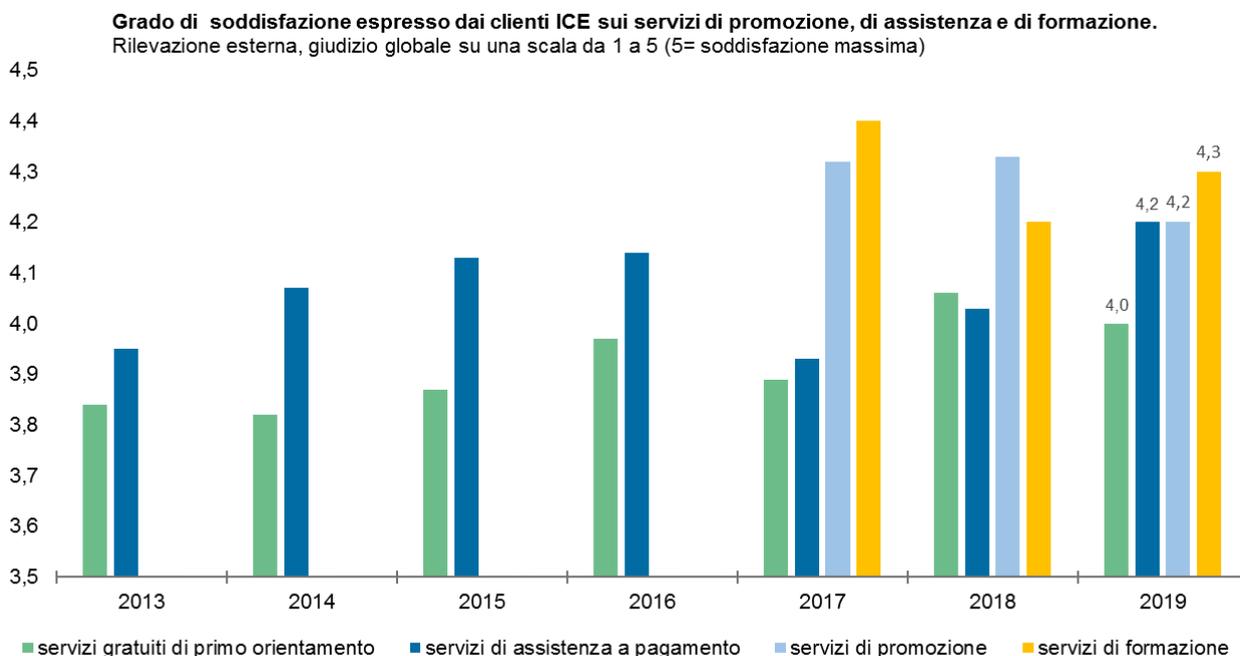
La rilevazione 2019 è basata su 4.972 questionari e riporta che l'87,4 per cento degli intervistati si dichiara molto/abbastanza soddisfatto dei servizi dell'Agenzia.³ **L'indice di customer satisfaction ha raggiunto nel 2019 un livello pari a 4,2** (su una scala da 1 a 5), sia per i servizi di promozione

³ L'indagine di customer satisfaction sull'attività 2019 è stata condotta dalla società MG Research. Il Report completo è scaricabile dal sito Amministrazione Trasparente:

http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/agenzi_e_enti_stato/agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2020/0001_Documenti_1587110594155/.

sia per l'assistenza personalizzata, mostrando nel 2019 un allineamento nei giudizi espressi per le due tipologie (grafico 2). Appare solo leggermente inferiore la soddisfazione relativa ai servizi di **assistenza erogati a titolo gratuito (cosiddetti di "primo orientamento", pari a 4)**, mentre la **formazione ha raggiunto un giudizio medio pari a 4,3**.⁴

Grafico 2



Fonte: ICE, indagine del 2019 condotta dalla società MG Research

Un secondo indicatore di rilievo, incluso da qualche anno nei documenti di performance, anche per dare seguito a sollecitazioni pervenute dall'OIV e dalla Funzione Pubblica, riguarda la **valutazione d'impatto dei servizi resi alle imprese**. Difatti, l'Ufficio per la Valutazione della Performance (UVP) della Funzione Pubblica, nell'ambito dei monitoraggi periodici sui Piani della Performance della P.A, **ha valutato positivamente**, in un apposito report, quanto viene fatto dall'ICE, rispetto al proprio cluster di riferimento e all'intero comparto della PA, indicando **tra i punti di forza il ricorso a indicatori di outcome basati su fonti esterne, quali l'ISTAT**.⁵

La valutazione di impatto 2019, affidata all'ISTAT, è basata come di consueto sull'integrazione dei dati gestionali ICE con gli archivi sulle imprese esportatrici, nel pieno rispetto delle norme sulla privacy. In linea con gli anni precedenti, la misurazione si basa su micro-dati di impresa ed è volta a verificare l'andamento delle esportazioni di un gruppo di imprese che hanno usufruito di servizi di promozione e di assistenza (a pagamento), effettuando il confronto con i risultati ottenuti

⁴ Per l'attività promozionale, oltre alla rilevazione "a freddo" condotta dalla società esterna all'ICE, viene effettuata anche una rilevazione "a caldo" presso le aziende partecipanti; i dati raccolti confermano un elevato gradimento per l'attività prestata, con quasi 4,4 nel 2019 (scala da 1 a 5; 2.722 questionari elaborati).

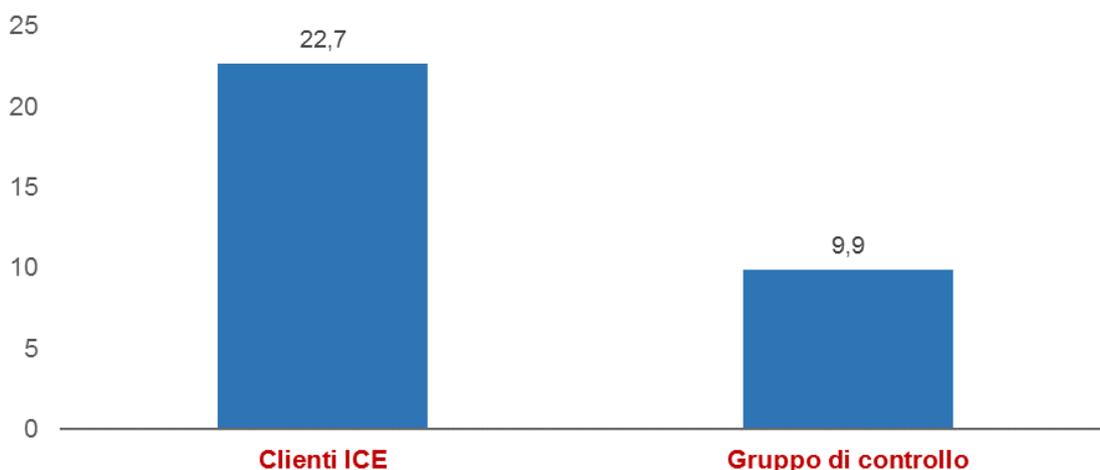
⁵ Nel Report *Analisi del Piano della Performance 2019-2021 dell'Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane, Report di Sintesi*, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la Valutazione della Performance: "Significatività del ricorso ad indicatori di outcome misurati utilizzando fonti esterne (es. Istat)".

da imprese simili che non vi hanno fatto ricorso. Il campione di controllo è stato selezionato ricorrendo alla metodologia *Propensity Score Matching* (PSM), una tecnica di *matching* statistico (ben consolidata nella letteratura scientifica) che abbina a ogni unità “trattata” (cliente ICE) una o più aziende “non trattate” (altri esportatori) aventi caratteristiche analoghe.

I risultati indicano che il gruppo di imprese clienti ICE ha incrementato le esportazioni del 22,7 per cento (variazione relativa al biennio 2018-2019 rispetto al 2017, anno del “trattamento”), mentre il corrispondente “gruppo di controllo” ha registrato un aumento più contenuto, pari al 9,9 per cento (grafico 3)⁶. La differenza tra le due variazioni è quindi pari a 12,8 punti percentuali.

Grafico 3

Valutazione d'impatto: incremento export nel biennio 2018-2019.
Analisi controfattuale tra 4.353 imprese clienti ICE, registrate nel 2017, e un gruppo di imprese simili, non-clienti



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

In proposito, merita un accenno anche lo **studio realizzato nel 2019 da Prometeia sugli effetti macro-economici** connessi all'intervento dell'ICE, misurando l'impatto sia in termini di crescita addizionale del fatturato delle imprese clienti, sia gli effetti sul sistema economico in termini di valore aggiunto e di occupazione. Prometeia ha riscontrato per le imprese clienti ICE un premio di crescita che vale mediamente **il 6 per cento annuo di maggiore fatturato**; l'impatto finale sull'economia italiana, grazie agli effetti a cascata sulle catene di fornitura e la nuova ricchezza generata lungo il processo industriale, supera gli 8,6 miliardi, **pari allo 0,5 per cento del PIL annuo e a 113 mila occupati sostenuti**.

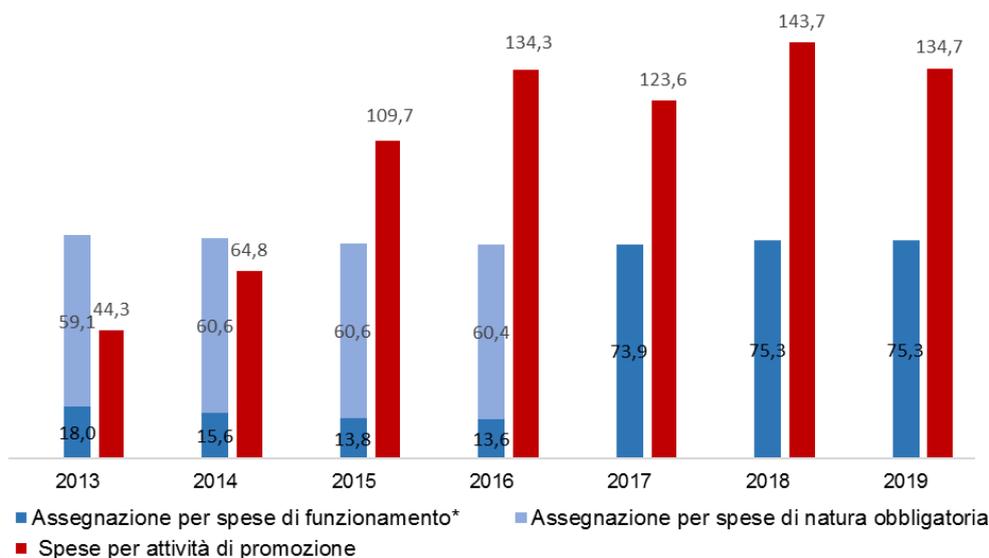
Altri risultati sono stati misurati attraverso i numerosi indicatori di performance contenuti nel Piano. Vi rientrano – per citarne alcuni - il **tasso di placement** conseguito dai partecipanti al corso di

⁶ Il gruppo di imprese clienti dell'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.

formazione COR.C.E (94 per cento), il **numero di operatori esteri** partecipanti a missioni per incontri di affari in Italia (quasi 9.000, per i diversi settori), o il **numero di progetti di investimento portati a livello di engagement** (70), grazie all'attività svolta dall' ICE per l'attrazione degli investimenti esteri in collaborazione con Invitalia.

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

Il clima di incertezza derivante dalle tensioni geopolitiche e dai contrasti emersi nelle relazioni commerciali tra Stati Uniti, Cina e Unione Europea, come anche dalla Brexit, ha continuato a pesare sullo scenario economico globale anche nella seconda parte del 2019, determinando una revisione al ribasso delle stime di crescita per l'intero anno. In base ai dati del Fondo Monetario Internazionale, **la crescita dell'economia mondiale nel 2019 è stata del 2,9 per cento⁷ contro il 3,6 del 2018**. Il calo ha riguardato sia le economie emergenti, che però continuano a sperimentare una dinamica più elevata (con +3,7 per cento), sia i paesi avanzati, attestati su una crescita più contenuta (+1,7 per cento).

⁷ Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook – aprile 2020.

Il rallentamento ha interessato pressoché tutte le aree geo-economiche, anche se con andamenti differenziati tra i vari paesi. Tra le economie emergenti, consistente è stato il ridimensionamento della crescita di quelle europee (l'aumento del Pil è stato del 2,1 per cento, contro il 3,2 per cento del 2018), con la Russia che non ha superato l'1,1 per cento, dopo la moderata ripresa dell'anno precedente. Nel caso dell'area latino-americana, l'incremento del prodotto lordo è calato a livelli prossimi allo zero (+0,1 per cento), anche per effetto della flessione che ha interessato il Messico, la cui crescita si è azzerata, dal 2,1 per cento dell'anno precedente. Anche le previsioni relative all'area asiatica mostrano un rallentamento rispetto al 2018, sebbene a tassi più dinamici rispetto a quelli delle altre aree: +5,5 per cento (era +6,3 nel 2018); seppure in rallentamento in confronto ai tassi raggiunti negli anni passati, la Cina ha continuato a mostrare tassi di crescita elevati (+6,1 per cento), mentre l'India ha evidenziato una crescita stimata al 4,2 per cento (in rallentamento rispetto al 6,1 del 2018).

Fra le economie avanzate, quasi tutte hanno sperimentato una riduzione della crescita, con poche eccezioni, tra cui Giappone, (0,7 per cento) e Regno Unito (1,4 per cento). Gli Stati Uniti hanno registrato un incremento del prodotto interno pari al 2,3 per cento (dal 2,9 del 2018), mentre l'Area dell'euro è scesa dall'1,9 all'1,2 per cento. Al suo interno si è registrato un netto rallentamento dell'economia tedesca (+0,6 per cento) e di quella francese (1,3 per cento); la Spagna, pur decelerando, ha mantenuto un tasso di crescita del 2,0 per cento.

Con riguardo all'Italia, l'aumento del Pil è stato nettamente inferiore alla media dei paesi avanzati e al ritmo di crescita delle principali economie europee (0,3 per cento, rispetto allo 0,8 per cento del 2018), segnando a fine anno un andamento negativo.

Gli scambi internazionali di beni e servizi hanno subito nel 2019 un forte rallentamento: l'incremento dell'interscambio in volume è sceso infatti a 0,9 per cento (dal 3,8 del 2018), ben al di sotto del tasso di crescita dell'attività economica.

Le importazioni di merci e servizi da parte del gruppo delle economie avanzate hanno conseguito un incremento in volume dell'1,5 per cento, contro il 3,3 del 2018. Incrementi superiori alla media sono stati registrati dalla Francia (+3,2 per cento) e dalla Germania (+2,5 per cento), mentre gli Stati Uniti hanno sperimentato un deciso ridimensionamento della dinamica dell'import, scesa all'1,9 per cento dal 5 del 2018. Variazioni negative rispetto all'anno precedente hanno riguardato invece il Regno Unito (-0,3 per cento) e il Giappone (-0,8 per cento).

Rispetto alle economie avanzate, nei paesi emergenti l'andamento dell'import ha evidenziato nel 2019 un rallentamento decisamente più marcato: la variazione sull'anno precedente è stata infatti negativa (-0,8 per cento), a fronte di un incremento del 5,1 per cento nel 2018. Come di consueto gli andamenti sono stati differenziati tra i vari paesi: da parte della Russia l'incremento è stato superiore alla media (+1,8 per cento), anche se in ridimensionamento rispetto al 2018 (era +2,1 per cento); andamento analogo si registra per il Brasile, il cui import è cresciuto dell'1,3 per cento, evidenziando però una battuta d'arresto rispetto alla dinamica del 2018, pari al +12,8 per cento. In forte ridimensionamento invece le importazioni della Turchia (-10,5 per cento). Per quanto riguarda il gruppo dei paesi asiatici, alle dinamiche sostenute dell'import dell'India (+4,1 per cento) e soprattutto del Vietnam (+10,3 per cento), si contrappongono le contrazioni registrate dalla Cina (-2,5 per cento), dalla Corea (-1,9 per cento), dalla Thailandia (-1,2 per cento) e dalla Malaysia (-4,2)⁸.

Con riguardo all'Italia, secondo i dati Istat⁹, nel 2019 le esportazioni sono cresciute ad un tasso del 2,3 per cento (in calo rispetto al 3,6 per cento del 2018), mentre le importazioni hanno registrato una flessione dello 0,7 per cento rispetto all'anno precedente. A fronte della riduzione della crescita dell'export, frenata dal rallentamento del commercio mondiale, si sottolinea

⁸ Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook, ottobre 2019.

⁹ Comunicato Istat "Commercio estero e prezzi all'import" del 14 febbraio 2020.

che la quota di mercato mondiale delle esportazioni italiane di merci è rimasta stabile negli ultimi anni, arrestando la tendenza declinante iniziata negli anni Novanta, grazie alla vivacità della domanda mondiale di beni di consumo per la persona e per la casa, riconducibile anche all'aumento di reddito dei ceti medi nei paesi emergenti e alla flessione dei prezzi delle materie prime. Le vendite estere sono state caratterizzate da una crescita contenuta nei confronti dei paesi UE (+1,1 per cento) e più sostenuta nei confronti dei paesi extra-UE (+3,8 per cento). Le migliori performance sono state conseguite in Giappone (+19,7 per cento), in Svizzera (+16,6 per cento) e negli Stati Uniti (+7,5 per cento). Viceversa le maggiori flessioni del nostro export sono state registrate in Turchia (-5,1 per cento), Romania (-2,8 per cento) e Polonia (-2,4 per cento). Dal lato delle importazioni, sensibile è stato il calo registrato dall'area del Medio Oriente (-21,6 per cento) e dai paesi Opec (-19,7); negativo anche l'andamento dell'import da Regno Unito (-5,4 per cento) e Russia (-4,3). Per effetto di tale andamento il saldo commerciale ha raggiunto nel 2019 i 52,9 miliardi di euro, segnando un netto incremento rispetto al 2018, su cui ha inciso prevalentemente il calo dell'import dei prodotti energetici.

Il numero di esportatori italiani si colloca intorno a 136 mila unità¹⁰. **Molti operatori esportano quantità marginali e operano in maniera occasionale sui mercati esteri:** appare quindi importante la progressiva tendenza ad un aumento del valore medio esportato, in atto dal 2014, favorita dal fatto che le imprese tendono a servire un maggior numero di paesi. Restano, tuttavia, delle sfide importanti da cogliere nel senso di una maggiore stabilizzazione e diversificazione degli sbocchi commerciali delle imprese che già esportano.

Va infine 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); inoltre, le controllate italiane all'estero evidenziano un numero di addetti medio notevolmente inferiore rispetto a quello degli altri paesi Spagna compresa. Per contro, il fatturato medio si attesta su livelli più elevati rispetto ai principali paesi UE, risultando inferiore solo a quello della Germania.¹¹

L'importanza del sostenere l'internazionalizzazione delle imprese è stata ribadita nel corso della **VIII riunione della Cabina di regia per l'Italia internazionale (20 dicembre 2019)**, in quanto fattore determinante per trainare la crescita economica. Il documento conclusivo sottolinea la **necessità di assicurare un intervento straordinario a supporto dell'internazionalizzazione per il triennio 2020-2022**, in modo da attuare le misure del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy, quelle della "programmazione ordinaria" e le azioni per favorire l'attrazione degli investimenti. Tra i vari temi, si è posto un accento particolare sulla necessità di sostenere l'internazionalizzazione delle imprese start-up, di valorizzare le produzioni di eccellenza destinate alle imprese, oltre che ai consumatori, di promuovere i canali commerciali digitali, di dedicare attenzione particolare all'esportazione di servizi ad altro contenuto di conoscenza, di promuovere i legami con l'Università e centri di ricerca, allo scopo di favorire innovazione e qualità delle produzioni.

¹⁰ Si consideri che a partire dal 1 gennaio 2018 è intervenuta una semplificazione normativa volta a ridurre l'onere dei rispondenti alle statistiche di commercio estero per le operazioni intra UE, che ha imposto la revisione da parte di Istat dei dati 2017 e 2018 relativi agli operatori all'export e alle imprese esportatrici. Si veda, al riguardo, il Rapporto ICE 2018-2019 L'Italia nell'Economia Internazionale, capitolo 6 sulle imprese.

¹¹ ICE, Rapporto 2018-2019, capitolo 6, pag. 224.

Punti di forza e sfide dell'Agenzia

Le consistenti assegnazioni di fondi degli ultimi anni hanno **rafforzato il ruolo dell'ICE e la sua capacità di intervento**, in linea con le priorità definite dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, grazie alle misure del *Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti*.

Tra i principali punti di forza dell'ICE vi è il rapporto consolidato con i fruitori dei servizi, come mostrano le indagini sulla soddisfazione della clientela: la presenza di una **solida base di imprese fidelizzate rappresenta per l'ente un asset di indubbio valore qualitativo**, da consolidare attraverso il potenziamento di servizi personalizzati ad alto valore aggiunto. **Il co-finanziamento dei partecipanti agli eventi promozionali** ha ugualmente rappresentato, nella storia dell'Agenzia, un importante indice di gradimento delle imprese italiane e degli altri stakeholder nei confronti delle attività.

Le aziende che nel corso del 2019 hanno usufruito dei servizi ICE (promozionali, formativi e di assistenza, a titolo gratuito e a pagamento), sono state **circa 16.000**. Analisi sui dati ICE-ISTAT hanno mostrato che la base clienti è caratterizzata da una forte propensione all'esportazione, da una dimensione media superiore alle imprese esportatrici italiane e dal fatto di essere esportatori molto stabili ¹².

Un altro punto di forza è dato dalla **presenza capillare dell'Agenzia sui principali mercati mondiali**, per quanto ridimensionata rispetto ad anni precedenti. Con riguardo alla presenza sul territorio, l'ICE ha avviato di recente un progetto di rafforzamento attraverso l'apertura di desk regionali (Export Flying Desk), insieme ad altri interlocutori istituzionali, in modo da costituire dei punti di riferimento e accrescere le opportunità di accesso ai servizi per l'internazionalizzazione.

Se la **dotazione di personale specializzato** ha rappresentato storicamente un punto di forza dell'organizzazione, la gestione delle risorse umane non potrà trascurare l'importanza di adattare i profili professionali e le competenze dell'Agenzia ICE all'evoluzione del marketing internazionale.

Le **analisi sull'impatto dei servizi ICE evidenziano gli effetti positivi del sostegno** offerto dall'Agenzia sulle esportazioni delle imprese: la principale sfida è pertanto quella di continuare ad ampliare la base clienti, con particolare attenzione alle imprese di dimensioni minori del Mezzogiorno, per favorire la stabilità e la diversificazione degli sbocchi commerciali anche tramite un maggiore ricorso alle piattaforme digitali.

Standard di qualità dei servizi

Nel 2019 il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), applicato alla sede, all'ufficio di Milano e presso tutte le sedi estere, si è ulteriormente conformato alla nuova versione della norma ISO 9001:2015, i cui punti salienti sono l'attenzione all'analisi di contesto, al coinvolgimento e alla responsabilizzazione della leadership, all'individuazione e verifica dei rischi interni ed esterni relativi alla qualità dei servizi.

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

¹² Si veda le analisi svolte in collaborazione con ISTAT: "I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri" in Rapporto ICE 2015-2016, p. 395.

dell’Agenzia, raggruppate negli 8 macroprocessi di riferimento, sotto il coordinamento di ciascun titolare e con il coinvolgimento dei responsabili di tutti gli uffici competenti.

Il Sistema ha continuato a recepire, 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. Con attenzione è stato curato l’aspetto critico del recepimento della normativa del Codice di Amministrazione Digitale e dei rilasci di nuovi applicativi informatici (CRM, Serviceweb, GED), implementati ultimamente con riguardo ad alcune fasi inerenti al processo di controllo delle forniture e della 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 ha ottenuto a luglio 2019 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, San Paolo, Varsavia, Tokyo e la successiva estensione per quello di Toronto, 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 verificare il gradimento dei servizi offerti**, come sottolineato nel paragrafo 1.1 e come testimoniato dall’utilizzo di uno specifico indicatore ai fini della valutazione della performance

1.3 Le risorse finanziarie e umane

Lo stanziamento per le *Spese per l’Agenzia ICE*, di cui il capitolo 2532 per le spese di funzionamento e quelle di natura obbligatoria, si è attestato nel 2019 a 75.303 mila euro, restando pressoché invariato rispetto al 2018.

L’Agenzia nel corso del 2019 ha attuato tutte le misure volte a contenere la spesa per garantire l’equilibrio di bilancio e ha altresì incentivato l’erogazione di servizi, dando luogo ad un avanzo generato dalla gestione caratteristica di 2.272 mila euro, registrando ricavi istituzionali per 82.695 mila euro e costi istituzionali per 80.423 mila euro.

Sono stati infatti registrati **ricavi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e di promozione per 5.666 mila euro**, maggiori di 875 mila euro rispetto al dato 2018 e superiori anche al dato di previsione di 5.520 mila euro. Nonostante ciò l’accantonamento al fondo contenzioso verso il personale per 4.213 mila euro, resosi necessario a seguito delle parzialmente sfavorevoli sentenze di primo grado in materia di *ad personam*, ha superato l’importo positivo del risultato d’esercizio portando i **costi istituzionali totali a 84.636 mila euro** e generando un **disavanzo di 1.941 mila euro**; questo, ai sensi dell’articolo 8 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità, troverà completa copertura con la Riserva di utili obbligatoria di Patrimonio Netto.

Lo stanziamento pubblico 2019 sul capitolo 2535 (Fondo per la promozione all’estero per il Piano promozionale ordinario) è di 17.283 migliaia di euro, mentre il contributo pubblico sul capitolo 7482

(Piano straordinario del Made in Italy ex D.L. 33/2014) è di 130.000 migliaia di euro; entrambi sono sostanzialmente in linea con gli stanziamenti dell'esercizio precedente.

Il volume di attività promozionale raggiunto nell'esercizio 2019 è pari a 134.742 mila euro, con un decremento di circa il 6 per cento rispetto al 2018, anno in cui, con l'importo di 143.650 mila euro, è stato toccato il record storico di attività promozionale. Il dato risulta sostanzialmente in linea con la previsione per il 2019, indicata nel documento di revisione del Budget Economico 2019 per un totale di 132.421 mila euro, a testimoniare il sostegno dell'Ente alle piccole e medie imprese italiane anche attraverso l'utilizzo dei cospicui finanziamenti del Piano straordinario del Made in Italy.

Passando a considerare la dotazione di risorse umane, nel 2019 – a fronte di un limite di organico pari a 450 unità- **il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è sceso da 437 a 429 unità**, a seguito di 26 cessazioni dal lavoro e 18 assunzioni.

Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2019

(Dotazione organica: 450) Totale dipendenti: 429		
Sede di Roma: 330	Ufficio di Milano: 10	Rete estera: 89

La progressiva riduzione del personale (-1,6 per cento nel 2019) 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 393 dipendenti, di cui 328 funzionari di Area III, 63 impiegati di Area II e 2 di Area I. Dei 393 dipendenti in posizione non dirigenziale, 17 erano in regime di part-time, 33 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, 28 in aspettativa. In aggiunta, un'unità Area III F3 e una Area II F4 sono entrate 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 2019 i contratti in essere erano 26.

Pertanto la dotazione complessiva di personale, tra dipendenti di ruolo e a tempo determinato, a fine 2019 era pari a 458 unità.

La dotazione di personale locale negli uffici esteri ammontava nel 2019 a **375,86 risorse umane (in FTE), assunte attraverso contratti locali ai quali si aggiungono 94,56 risorse professionali locali (FTE), con collaborazioni per periodi limitati su specifici progetti e fondi promozionali**, per un **totale di circa 470 unità (FTE)**.

Delle 429 unità di personale di ruolo complessive, 243 sono donne (56,74 per cento) e 186 uomini (43,26 per cento). Tra i dirigenti, pari complessivamente a 36 unità, le donne rappresentano il 30,56 per cento.

PER GENERE E TIPO DI CONTRATTO

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Personale a tempo pieno	209	170	379
Personale part Time <= al 50%	3	1	4
Personale part Time > al 50%	12	1	13
Personale con contratto telelavoro	19	14	33
Totale Personale per genere e Totale Complessivo	243	186	429
% sul Totale Complessivo	56,6%	43,4%	100,0%

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%		0,0%		0,0%
31- 40	16	4,9%	12	3,7%	28	8,5%
41 - 50	67	20,4%	39	11,9%	106	32,3%
Oltre 50	109	33,2%	85	25,9%	194	59,1%
Tot. per genere	192	58,5%	136	41,5%	328	100,0%
% sul Totale Complessivo		44,8%		31,7%		76,5%

ALTRI DIPENDENTI (I+II fascia)

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0,0%		0,0%	0	0,0%
31- 40	3	4,6%	1	1,5%	4	6,2%
41 - 50	11	16,9%	8	12,3%	19	29,2%
Oltre 50	26	40,0%	16	24,6%	42	64,6%
Tot. per genere	40	61,5%	25	38,5%	65	100,0%
% sul totale complessivo		9,3%		5,8%		15,2%

TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE COMPLESSIVO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	232	59,0%	161	41,0%	393	100,0%
% sul totale complessivo		54,1%		37,5%		91,6%

DIRIGENTI

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0,0%		0,0%	-	0,0%
31- 40	-	0,0%	1	2,8%	1	2,8%
41 - 50	1	2,8%	2	5,6%	3	8,3%
Oltre 50	10	27,8%	22	61,1%	32	88,9%
Totale	11	30,6%	25	69,4%	36	100,0%
% sul totale complessivo		2,6%		5,8%		8,4%

Relativamente all'attribuzione di incarichi di responsabilità in Italia e all'estero, nel 2019 sono stati assegnati 5 incarichi a donne e 11 incarichi a uomini su un totale di 16 posizioni. 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. Nel corso del 2019 sono stati assegnati 12 progetti di telelavoro che si aggiungono ai 21 assegnati negli anni precedenti ancora in vigore al 31.12.2019.

TELELAVORO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti		Valori assoluti		Valori assoluti	
Meno di 30 anni		0,0%		0,0%	0	0,0%
31- 40	1	3,0%	-	0,0%	1	3,0%
41 - 50	7	21,2%	2	6,1%	9	27,3%
Oltre 50	11	33,3%	12	36,4%	23	69,7%
Tot. per genere	19	57,6%	14	42,4%	33	100,0%
% sul totale complessivo		4,4%		3,3%		7,7%

SMARTWORKING

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti		Valori assoluti		Valori assoluti	
Meno di 30 anni		0,0%		0,0%	0	0,0%
31- 40	1	7,1%	-	0,0%	1	7,1%
41 - 50	3	21,4%	2	14,3%	5	35,7%
Oltre 50	6	42,9%	2	14,3%	8	57,1%
Tot. per genere	10	71,4%	4	28,6%	14	100,0%
% sul totale complessivo		2,3%		0,9%		3,3%

2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ai fini del processo di misurazione e valutazione della performance, la Struttura Tecnica Permanente OIV ha acquisito i dati di consuntivo per l'anno 2019 attraverso un'attività di ricognizione e di controllo, con il coinvolgimento di tutti gli Uffici dell'Agenzia (sede, Milano e rete estera), completando il processo di rilevazione dei **71 indicatori (9 specifici e 62 operativi) presenti nel Piano triennale della performance 2019-2021**¹³.

2.1 Obiettivi specifici

Attraverso la misurazione della performance viene verificato sia il **grado di raggiungimento dei due obiettivi specifici dell'Ente che il conseguimento degli obiettivi operativi**, attribuiti a ciascuna unità organizzativa. Come si vede dall'"albero della performance", i risultati della "Performance specifica" 2019 fanno riferimento alla misurazione di cinque indicatori relativi all'Obiettivo Specifico 1 e di quattro indicatori per l'Obiettivo Specifico 2.

¹³ Delibera presidenziale n.1 del 30.1.2019, ratificata con delibera del Cda n.457 dell'8.3.2019.

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 SPECIFICI

OS 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%

Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane

Corrispettivi della rete nazionale ed estera

Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE

Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement

Incremento della base clienti/utenti ICE

OS 2:

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

PESO 25%

Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza

Avvio per la messa a regime del nuovo sistema di gestione IT

Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura

Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001

Nel 2019 il grado di raggiungimento dei due obiettivi strategici è stato pari al 98,17 per cento.

Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici nel periodo 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Performance specifica	97,40%	99,40%	100,00%	98,17%

Risultati dell'obiettivo specifico 1

Obiettivo specifico 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 per cento

L'obiettivo specifico 1 riguarda le attività legate alla mission dell'ICE; il raggiungimento **risulta dalla misurazione di 5 indicatori**, tutti riconducibili alle aree di intervento operativo in cui si sostanzia la funzione di supporto all'internazionalizzazione delle imprese.

1. Indicatore specifico: *Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti (peso 10 per cento).*

Indicatore di **outcome** diretto a misurare l'impatto del sostegno ICE 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.

Per la misurazione 2019, l'ICE Agenzia ha affidato a ISTAT il compito di procedere all'integrazione dei propri archivi delle imprese esportatrici con gli archivi dei clienti ICE e di effettuare la successiva elaborazione econometrica.

I risultati ottenuti attraverso la tecnica del PSM (Propensity Score Matching) mostrano che l'insieme delle imprese clienti considerate ha incrementato le esportazioni del 22,7 per cento, mentre il gruppo di controllo ha registrato una variazione pari a +9,9 per cento.

La differenza tra le due variazioni è quindi pari a 12,8 punti percentuali; il target stabilito richiedeva un differenziale almeno superiore ad un punto percentuale.

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

2. Indicatore specifico: *Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (peso 20 per cento)*

Indicatore di **outcome** volto a rilevare la qualità percepita dagli *stakeholders* per i servizi erogati. L'indagine è stata affidata ad una **società esterna** ed è stata condotta con interviste telefoniche e via web.

L'indicatore è risultato pari al 4,2 su un target di 4,2 (scala da 1 a 5). Tale dato è il risultato derivante dalla **media ponderata in base alla numerosità delle interviste** delle 3 dimensioni dei servizi considerati: **servizi promozionali** pari a 4,2 (2.919 interviste pari al 42,1 per cento); **servizi di assistenza** pari a 4,1 (2.735 interviste –pari al 39,4 per cento) e **servizi di formazione** pari a 4,3 (1.281 interviste –pari al 18,5 per cento).

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

Le **percentuali di soddisfazione della clientela risultano molto alte** per tutte e tre le tipologie di servizi erogati:¹⁴

- Promozione: 88,5 per cento
- Formazione: 90,6 per cento
- Assistenza: 84,8 per cento

Rilevazioni del periodo 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Customer satisfaction servizi ICE	4,2	4,2	4,2	4,2

3. Indicatore specifico: *Numero di progetti portati a livello di engagement (peso 10 per cento)*

Questo **nuovo indicatore** dà conto dell'evoluzione dell'attività di attrazione degli investimenti esteri. Riguarda il numero di progetti di investimento da parte di operatori esteri, corredati da invio documentazione e/o site visit in Italia, che passano dalla gestione da parte del gruppo di lavoro di prima assistenza alla gestione da parte del gruppo dell'accompagnamento ed aftercare. L'indicatore è risultato pari a 70 su un target di 50.

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

4. Indicatore specifico: *Corrispettivi da rete nazionale e da rete estera (peso 15 per cento)*

¹⁴ Per i risultati di dettaglio delle dimensioni considerate (promozionale, assistenza e formazione) si rimanda al Report finale della società esterna, pubblicato in Amministrazione Trasparente/Servizi erogati/servizi in Rete.

L'indicatore misura indirettamente il crescente interesse della clientela ICE verso i servizi erogati. L'indicatore è risultato pari a € 5.666.325,54 rispetto al target di € 5.300.000. La fonte del dato è il sistema informatico ERP-Oracle.

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

Si riporta di seguito la tavola con i valori.

Consuntivo, target e grado di raggiungimento nel periodo 2016-19:

Consuntivo Corrispettivi 2016	Consuntivo Corrispettivi 2017	Consuntivo Corrispettivi 2018	Consuntivo Corrispettivi 2019
3.729.223 €	4.580.133 €	4.791.478 €	5.666.325 €
Target 2016	Target 2017	Target 2018	Target 2019
4.270.000 €	4.500.000 €	4.600.000 €	5.300.000 €
Grado di raggiungimento 2016	Grado di raggiungimento 2017	Grado di raggiungimento 2018	Grado di raggiungimento 2019
87,3%	100%	100%	100%

5. Indicatore specifico: *Incremento della base clienti e utenti (peso 20 per cento)*

Questo indicatore segnala l'interesse per i servizi resi dall'ICE ai propri clienti/utenti. Dallo studio ed analisi dei risultati di consuntivo sarà possibile introdurre politiche di marketing più incisive.

Il target, partendo da una baseline di 16.634 utenti e clienti, prevedeva un incremento del 7 per cento sul 2018 pari a 17.798. Il dato di consuntivo è risultato pari a 16.167 utenti e clienti.

La fonte è il sistema informatico di Business Intelligence Cruscotto Direzionale.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al 90,84 per cento.

Analisi dello scostamento

Lo scostamento ha riguardato in particolare i clienti/utenti di servizi promozionali (-4,2%, di cui -10% per i clienti a pagamento e -0,6% per i partecipanti gratuiti), diminuiti quasi in linea con la spesa promozionale (-6%). Oltre al fatto che fondi spesi e partecipazione delle imprese presentano un andamento strettamente correlato, come si può osservare nel grafico 1, vi ha influito anche la composizione della spesa. Difatti, nel 2019 si è registrato un notevole incremento nell'impiego di risorse finanziarie dedicate a iniziative che, per loro natura, assorbono budget elevati senza riflettersi proporzionalmente sull'aumento delle partecipazioni aziendali.

In particolare, è aumentata (del 33%) la spesa per azioni con la grande distribuzione, per favorire l'e-commerce, per realizzare azioni di formazione del programma Global Start-Up. Queste azioni sono comprese nell'ambito del Piano straordinario ex DL 133/14, il quale - come rilevato nel Bilancio 2019 - rappresenta ormai quasi il 63 per cento della spesa promozionale complessiva.

Con riguardo ai clienti/utenti relativi ai servizi di assistenza, questi ultimi sono aumentati nel 2019 del 2,3 per cento, come sintesi di una lieve riduzione del numero dei clienti per i servizi a corrispettivo (-3%, 1.420 rispetto a 1.464) e di una parallela crescita degli utenti di servizi gratuiti (+3,3%; 7.897 rispetto a 7.641). Il lieve calo è da ascrivere principalmente al perdurare della crisi economica italiana che ha spinto le imprese a posticipare gli investimenti per le attività sui mercati esteri o scegliere servizi meno complessi ma gratuiti, come dimostrato dalla crescita degli utenti della seconda categoria. Si tratta di una delle ragioni che ha indotto il CdA ad adottare un nuovo catalogo dei servizi con un notevole ampliamento dei servizi erogati a titolo gratuito (delibera 503/19 del 17.12.2019).

Pur tenendo conto di tali fatti, esistono margini di miglioramento nell'alimentare i sistemi informatici della base-clienti e in particolare nel rilevare i dati sulle imprese che fruiscono di servizi gratuiti, sia in sede che all'estero, che presumibilmente sono tuttora sottostimati. Questo ulteriore sforzo è ovviamente da sostenere anche attraverso una migliore interoperabilità e una semplificazione degli applicativi informatici dell'Agenzia.

Risultati dell'obiettivo specifico 2

Obiettivo specifico 2

Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa e garantire la trasparenza. Peso 25 per cento.

L'obiettivo specifico 2 si riferisce ad attività legate al miglioramento degli aspetti relativi ai processi interni e **il raggiungimento si basa sulla misurazione di 4 indicatori.**

1. Indicatore specifico: *Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC) (peso 10 per cento)*

Questo indicatore specifico, 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 in merito allo stesso indicatore riportato nei piani operativi e relativo 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 2019 trasmessa all'OIV il 31.01.2020, che esplicita il monitoraggio effettuato dal RPCT con la verifica dello stato di attuazione delle misure previste con i Referenti.

Il grado di raggiungimento è pari al 100 per cento (target 100 per cento).

2. Indicatore specifico: *Avvio per la messa a regime del nuovo sistema di gestione IT (peso 5 per cento)*

E' un **nuovo indicatore** e fa riferimento alle attività previste per l'avvio del nuovo Piano IT deliberato dal CdA dell'ICE Agenzia (Delibera presidenziale n.3 del 30.1.19 ratificata con delibera del Cda n. 460 del 8.3.2019) ed in particolare alla predisposizione del piano dei fabbisogni in termini di servizi e prestazioni da richiedere al nuovo fornitore.

Il grado di raggiungimento è pari al 100 per cento (target SI).

3. Indicatore specifico: *Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura (peso 5 per cento)*

L'indicatore fa riferimento al completamento della distribuzione a tutti gli uffici (sede, Milano e rete estera) della suite CRM.

Il grado di raggiungimento è pari al 100 per cento (target 100 per cento).

4. Indicatore specifico: *Attuazione di un piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001 (peso 5 per cento)*

È un nuovo indicatore. L'affinamento del sistema di gestione della qualità consiste nel renderlo sempre più rispondente ai principi della nuova versione della norma UNI EN ISO 9001:2015, con particolare riferimento alla formalizzazione delle misure a prevenzione dei rischi relativi ai processi mappati. La misurazione viene documentata attraverso i verbali delle riunioni e le revisioni aggiornate della documentazione di Sistema.

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

Il grado di raggiungimento è pari a 100 per cento (target 100 per cento).

2.2 Obiettivi e piani operativi

Gli obiettivi operativi assegnati ai singoli uffici sono strettamente correlati con gli obiettivi specifici dell'ente e ciascuna unità organizzativa concorre al loro raggiungimento. Rappresentano un esempio l'indicatore *“Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non cliente”* (peso 10 per cento) e l'indicatore *“Incremento della base clienti e utenti”* (peso 10 per cento) che - oltre a misurare gli obiettivi specifici - sono inseriti anche nei piani operativi degli uffici ICE.

I piani operativi degli uffici della sede e di Milano condividono due obiettivi trasversali:

- *“Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001”* (peso 4 per cento)
- *“Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione”* (peso 6 per cento)

Inoltre, alcuni indicatori rappresentano **la connessione operativa con il documento di programmazione economica finanziaria “Indicatori di Bilancio”**, tra cui ad esempio:

- il tasso di placement dei corsi di formazione
- il numero dei partecipanti italiani alle iniziative promozionali
- il numero di progetti di investimento esteri in Italia, portati a livello di engagement
- il numero di informazioni prodotte dagli uffici esteri

Il grado di raggiungimento in termini di performance degli uffici “sede e Milano”, attraverso i rispettivi piani operativi, è del **99,05 per cento**, mentre gli uffici della “rete estera” hanno raggiunto il **93,65 per cento** (cfr. tavola successiva). Il livello è lievemente inferiore all’anno passato, per via del mancato raggiungimento del target riguardante l’*“Incremento della base clienti e utenti”* (raggiunto al 90,84 per cento), attribuito – come accennato - in maniera trasversale a tutti gli uffici.

	2016	2017	2018	2019	Scostamento rispetto al 2018
Performance sede e Milano	99,90%	99,55%	99,98%	99,05%	-0,93%
Performance rete estera	88,05%	92,60%	94,94%	93,65%	-1,29%

Come di consueto, 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 dell’OIV**.

Si rimanda all’Allegato Tecnico (“Misurazione del Piano della Performance 2019”) per i dettagli relativi ai risultati degli obiettivi operativi per ciascuna unità organizzativa, e i rispettivi indicatori.

L’allegato riporta per ogni ufficio:

- il responsabile, il centro di costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali a preventivo e spese nel 2019, nonché le risorse umane al 31.12.2018 e al 31.12. 2019 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 specifici (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 31.12.2019, come prescritto dalla nota metodologica del Piano 2019-2021.

[Processo di ripianificazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target del Piano Performance per l’anno 2019](#)

A seguito delle risultanze emerse dal documento di “Monitoraggio infrannuale della Performance 2019” (prot. n.24 del 19/07/2019) elaborato dalla Struttura Tecnica OIV, l’Ufficio Pianificazione Strategica **ha avviato il processo di ripianificazione degli indicatori e dei target 2019**, sottoponendo al Comitato di Programmazione e Valutazione della performance alcune proposte di rimodulazione basate sugli esiti della misurazione infrannuale, sulle criticità emerse e su segnalazioni pervenute da alcuni uffici. A seguito delle decisioni assunte dal Comitato, di cui è stata fornita informativa al CdA¹⁵, i target relativi ad alcuni indicatori operativi degli uffici sono stati revisionati al rialzo e al ribasso, come da tabella di seguito riportata:

UFFICIO	INDICATORI	TARGET ORIGINARIO	TARGET RIPIANIFICATO
Direzione Generale	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	25	50
Ufficio Pianificazione strategica e il controllo di gestione	Numero di azioni divulgative sull'internazionalizzazione realizzate a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia	6	8
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	1300	1650
Ufficio Agroalimentari e Vini	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	1400	1600
	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	1300	2000
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	900	1150
Ufficio Servizi alle Imprese	Contributo ai corrispettivi da servizi erogati da rete estera	15%	20%
	Arricchimento BDOI con aziende con cui l'ufficio Servizi Imprese entra in relazione	700	1700
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	Nuovi partecipanti alle iniziative formative	≥ 30%	≥ 60%
	Aziende italiane fidelizzate	≥ 15%	≥ 30%
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	N. contatti da inserire nella base dati investitori e proponenti offerte di investimento	600	800
	Numero di Road Show Istituzionali realizzati	4	6
Ufficio Promozione degli investimenti	Numero investitori esteri contattati durante le fiere realizzate	600	800
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	50	100
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Numero Uffici esteri coinvolti	8	12
	Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di partecipazione a fiere/workshop internazionali e a eventi di aftercare	50	120
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Realizzazione di un sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro	80%	100%
Ufficio di Milano	Corrispettivi da vendita di servizi	192000	200000
	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	400	600
Ufficio Servizi Informatici	Percentuale dei server dismessi	70%	40%
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità.	Verifica sul 50% degli uffici ICE	Verifica sul 40% degli uffici ICE
Buenos Aires	Corrispettivi da vendita di servizi	25000	12000
Londra	Corrispettivi da vendita di servizi	63000	52000

¹⁵ Comunicazione al CdA n. 3.3 del 29/10/2019.

Per la **maggior parte degli indicatori** interessati dalla rimodulazione (19 su un totale di 23), è stata attuata una **revisione al rialzo** dei rispettivi target, giustificata dal fatto che **tali target risultavano pienamente o in buona parte raggiunti già a metà anno** (target riportati in blu nella tabella).

In relazione a **quattro indicatori**, su segnalazione di altrettanti uffici (due della sede e due della rete estera), è stata invece apportata una **revisione al ribasso** dei rispettivi target (riportati in rosso nella tabella), sulla base delle motivazioni, oggettive e circostanziate, addotte dagli uffici in questione e degli esiti del monitoraggio di metà anno, come di seguito evidenziato:

- *Ufficio Servizi Informatici* - Il target dell'indicatore "Percentuale di server dismessi" è stato ridotto dal 70% al 40%. Si è reso necessario rivedere i termini di realizzazione del progetto di manutenzione straordinaria Superamento Obsolescenze inizialmente programmati, a seguito del blocco temporaneo dell'avvio di tutti i nuovi progetti con la società informatica Retitalia internazionale, intervenuto alla fine del marzo 2019, a causa superamento del massimale contrattuale con la società. Al momento della ripresa dell'attività nel mese di maggio, inoltre, considerata l'imminente scadenza del contratto in essere con Retitalia, prevista per il 14/7/2019, è stata data massima priorità all'attuazione del progetto di trasferimento delle competenze in vista della migrazione dei servizi IT al nuovo fornitore e ciò non ha consentito il completamento del progetto di dismissione dei server nei termini previsti.
- *Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali* – Il target dell'indicatore relativo alle "Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità", fissato nel 50% degli uffici, è stato ridotto a 40%. La riduzione del target si è resa necessaria a causa del ritardo nell'approvazione del Manuale e nella sua successiva entrata in vigore, dovuto all'avvicendamento dei vertici dell'Agenzia. Tale ritardo ha determinato uno slittamento di tre mesi (al mese di giugno 2019) dell'avvio del piano di verifiche sugli uffici inizialmente programmato.

Sono stati inoltre rivisti al ribasso i target dell'indicatore "Corrispettivi da servizi" per gli uffici di *Londra e Buenos Aires*:

- *Londra* - A causa del clima di sfiducia generato dalla Brexit e della conseguente cautela riscontrata nei confronti del mercato da parte degli operatori italiani, suffragata dalla minore domanda di servizi di assistenza, il target, inizialmente fissato a 63.000 euro, è stato ridotto a 52.000, a fronte di un dato di consuntivo infrannuale pari a 15.000 euro circa.
- *Buenos Aires* - Il perdurare della difficile situazione congiunturale e della fase di instabilità politica attraversata dal paese, all'origine dello scarso interesse manifestato dagli operatori, testimoniato anche dalla cancellazione di accordi per servizi personalizzati in precedenza erogati in maniera costante, ha motivato la riduzione del target da 25.000 a 12.000 euro; l'importo registrato a metà anno risultava pari a circa 2.000 euro.

2.3 Obiettivi individuali

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di ICE Agenzia versione 4.0, aggiornato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 465/19 dell'8.03.2019, costituisce il riferimento del processo valutativo 2019.

Il **collegamento tra obiettivi strategici, quelli operativi e quelli individuali** è stato attuato come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance versione 4.0:

- 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. 458/19 dell'8 marzo 2019 (ratifica Delibera Presidenziale n.2/19 del 30.01.2019);
- Relativamente ai **ruoli direttivi** (Dirigenti) nonché ai Responsabili della rete estera, già a partire dal 2018 con l'Ordine di Servizio n. 12/2018, 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. 7 del 7 febbraio 2019 con cui è stata comunicata l'assegnazione degli obiettivi operativi a tutti gli uffici e dell'Ordine di Servizio n. 12 del 18 febbraio 2019, 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 denominato 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.

Questi ultimi, inseriti nelle schede individuali del sistema informatico SVP, sono definiti *ad personam* e assegnati individualmente (in aggiunta o in sostituzione di quelli propri dell'Ufficio). Risultano, grazie al tracciamento in SVP, adeguatamente rappresentati, formalizzati, misurati e valutati dal dirigente con l'indicazione: del collegamento agli specifici (codice di riferimento); delle fonti dei dati utilizzati e della metodologia per la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi obiettivi.

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 2019 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.

Nel report ciascuna unità operativa ha, per ogni indicatore, il dato a consuntivo per l'anno 2019, 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 2019¹⁶”**, nel quale sono riportati i dati di misurazione e la conseguente quantificazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del rispettivo target.

Una prima valutazione individuale con focus sulla componente dei comportamenti agiti per il raggiungimento degli obiettivi nel primo semestre 2019 è stata portata a compimento nel mese di luglio 2019, con il supporto dei risultati relativi al monitoraggio infra-annuale degli obiettivi effettuato dalla Struttura Tecnica permanente con il documento **“Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi di performance 2019¹⁷”**.

Sono inoltre proseguiti gli incontri di calibrazione con tutti i valutatori, sia nella fase di valutazione infrannuale che in quella finale per il confronto e la condivisione metodologica dei criteri di valutazione. In tal modo si rafforza il Sistema di valutazione che risulta più equo, funzionale ed efficace. Inoltre per l'OIV gli incontri di calibrazione rappresentano una occasione di monitoraggio e verifica della corretta applicazione del Sistema vigente.

I 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.

Come già evidenziato dall'OIV nella **“Relazione OIV sul funzionamento dei sistemi 2019¹⁸ in via sperimentale a supporto della valutazione finale 2019**, l'Ufficio di Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse Umane ha introdotto con l'ordine di servizio n. 10 del 6.3.2020 una **“Scheda di Performance”**, redatta dai valutati, in cui vengono descritte in maniera

¹⁶ Documento di misurazione della performance ICE 2019 prot. n 12 del 13.5.2020 a cura della Struttura Tecnica pubblicata in Amministrazione Trasparente – sezione Controlli e rilievi sull'Amministrazione, sezione Organismi Indipendenti di valutazione.

¹⁷ Documento n. 24 del 19 luglio 2019 della Struttura Tecnica Permanente pubblicato in Amministrazione Trasparente sezione Controlli e rilievi sull'Amministrazione, sezione Organismi Indipendenti di valutazione.

¹⁸ Documento OIV prot.n. 14 del 28 maggio 2020 pubblicato in Amministrazione Trasparente sezione Controlli e rilievi sull'Amministrazione, sezione Organismi Indipendenti di valutazione

sintetica, con la **citazione di evidenze e particolari episodi rilevanti**, le attività svolte finalizzate al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati (obiettivi individuali, di progetto, di gruppo e ad personam). La scheda viene allegata nel sistema informatico SVP e rimane agli atti.

L'Ufficio di Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse Umane ha condotto una analisi approfondita e meritoria, in un periodo di grande difficoltà dovuta all'emergenza sanitaria da COVID 19, delle Schede di Performance inviate dai Dirigenti e dal personale non dirigente e ha trasmesso, tramite la Struttura Tecnica all'OIV (email STP del 23 aprile 2020), una reportistica dettagliata dei risultati di valutazione finale dal 2015 al 2018 e della valutazione pre-incontro di calibrazione del 2019.

Nel corso dell'incontro di calibrazione svoltosi il 26 maggio 2020 con tutti i valutatori sono stati illustrati e analizzati i primi risultati delle valutazioni con un focus particolare sulla capacità dei dirigenti di corredare le valutazioni dei comportamenti espresse ai massimi valori (voto 5 su una scala da 1 a 5) con motivazioni puntuali riferiti ad episodi concreti, riportati anche nella "Scheda di Performance" sopra citata alla quale è stata riconosciuta una notevole importanza.

Da una analisi di questa reportistica si evince che già tra la valutazione finale 2018 e la valutazione 2019 pre-incontro di calibrazione vi siano dei miglioramenti nell'esposizione dei giudizi, con riferimenti puntuali in quanto alcuni dirigenti fanno riferimento alle Schede di Performance ricevute dai propri valutati.

L'utilizzo di questa nuova metodologia è risultata quanto mai opportuna, perché oltre a dare maggiore trasparenza al Sistema; dà sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal Dirigente e quindi maggior supporto alla differenziazione delle valutazioni grazie all'evidenza delle attività documentate dal proprio personale; offre inoltre un metodo condiviso e standardizzato nella raccolta delle evidenze a supporto del processo di valutazione e permette ai valutati di aumentare la consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati siano essi propri dell'ufficio, di gruppo, di progetto o ad personam.

Per completezza di informazione, nella riunione del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance del 4 giugno scorso, anche alla presenza dell'OIV, sono stati esaminati, con reportistica ad hoc, i risultati finali della valutazione di performance individuale 2019, che sono stati considerati in linea, sia con il Sistema vigente che con le indicazioni previste per legge atte a garantire una significativa differenziazione dei giudizi.

Si segnala inoltre che il 27 maggio 2020 si è tenuto un importante intervento formativo sulla gestione della comunicazione dei risultati nel processo di valutazione tenuto da una psicologa del lavoro dell'Università di Trieste. Nel corso della sessione formativa sono stati offerti spunti di riflessione e suggerito tecniche per impostare il colloquio, cercando di non viverlo necessariamente con ansia e stress, e collegandolo ai comportamenti agiti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, con l'evidenza di episodi concreti tali da corroborare la valutazione individuale.

Tale intervento formativo consentirà di completare il percorso di valutazione individuale in maniera più trasparente, oggettiva e partecipata entro il 30 giugno.

Progetto Performance Management Evaluation- Università Bocconi

Nel corso del 2019 l'ICE Agenzia è stata selezionata a partecipare al Progetto Sperimentale, "Performance Management Evaluation" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e condotto dalla SDA Bocconi allo scopo di supportare e stimolare le Amministrazioni per il miglioramento continuo del Sistema di Performance Management.

Più nello specifico, il Progetto porterà ad una ricognizione dei modelli di valutazione adottati nelle Amministrazioni e il loro effettivo utilizzo (in termini di dimensioni di valutazione considerate, estensione dei processi di valutazione e relativi legami con il sistema premialità e di valorizzazione

delle risorse). L'analisi effettuata, porterà alla definizione di un catalogo delle competenze emergenti e all'identificazione e all'approfondimento delle pratiche di valutazione che si distinguono per un elevato livello di innovatività, con la conseguente individuazione delle *Best Practice*.

Il Progetto si articolerà in quattro macro-fasi: **Comprehension, Insight, Impact e Innovation**.

La prima fase del Progetto, **Comprehension**, conclusa lo scorso mese di gennaio e volta a mappare le pratiche riferite al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in uso presso l'ICE, ha posto il nostro Ente tra le Amministrazioni più all'avanguardia nell'applicazione delle Linee Guida fornite dalla Funzione Pubblica e, per questo, chiamata ad aderire alla seconda fase del Progetto, prevista con la partecipazione di sole 20 Amministrazioni. volta

La seconda fase del Progetto, **Insight**, appena conclusa, ha permesso di identificare le percezioni dei dipendenti (valutatori e valutati) sui Sistemi di Misurazione e Valutazione in uso presso l'ICE Agenzia ed indagare le preferenze su un Sistema di valutazione ideale e sui relativi impatti in termini di motivazione e premialità,

La terza fase, **Impact**, destinata a 10 Enti, consisterà in un'analisi quantitativa dell'impatto della valutazione sulla premialità e sui sistemi di sviluppo del personale.

L'ultima fase, **Innovation**, sarà rivolta all'individuazione di buone pratiche e soluzioni innovative e alla definizione di possibili prospettive evolutive dei Sistemi di misurazione.

Crediamo sia interessante per l'ICE Agenzia proseguire nelle successive fasi previste dal Progetto al fine di addivenire, attraverso il confronto e condivisione di esperienze con le altre Amministrazioni, all'individuazione di buone pratiche e soluzioni innovative nell'ambito dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance.

3. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

3.1 Fasi e tempi

La Struttura Tecnica OIV ha avviato il processo di misurazione degli obiettivi del Piano della Performance 2019 con nota n. 1 del 03.02.2020; il processo si è sviluppato per circa 3 mesi. Il risultato relativo all'indicatore di impatto, elaborato dall'ISTAT, è stato comunicato il 6 maggio 2020 dall'Ufficio Pianificazione; acquisito tale dato è stato completato il processo di elaborazione dei risultati di performance.

3.2 Metodologia

La Struttura Tecnica ha svolto un'attività di **mappatura delle fonti e analisi dei dati**, anche mediante una **verifica degli stessi attraverso i sistemi informatici** in dotazione all'Agenzia, quali ad esempio: il sistema di business intelligence Cruscotto Direzionale, le banche dati Intranet, il sistema contabile ERP, il sistema di Controllo di gestione o, laddove necessario, con ulteriori approfondimenti con i responsabili dei dati trasmessi, anche con l'intento di agevolare la successiva eventuale attività di controllo da parte dell'OIV.

Il processo di misurazione ha tenuto conto dei criteri contenuti nella nota metodologica allegata al Piano della Performance 2019-2021. Nelle schede di misurazione sono riportate le fonti utilizzate per la misurazione e conservazione delle evidenze.

3.3 Soggetti coinvolti

Il processo di misurazione della performance 2019 è stato effettuato con la collaborazione di:

Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo Gestione

- Per l'indicatore specifico e trasversale "*Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non cliente*" rilevato in collaborazione con ISTAT (email del 6.5.2020);
- Per l'indicatore specifico "*Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001*" (email del 6.2.2020);
- Per l'indicatore trasversale operativo della sede e di Milano: "*Attuazione delle attività previste dal Piano di misure di prevenzione del rischio ISO 9001*" (email del 6.2.2020);

Ufficio di Amministrazione Contabilità e Bilancio

- Per l'obiettivo specifico "*Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera*" (email del 23.3.20);
- Per le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2019 dagli uffici della sede, Milano ed estero (email del 13.5.20).

Ufficio di Coordinamento Marketing e ufficio Servizi Informatici

- Per la misurazione dell'indicatore specifico "*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 06.04.2020);
- Per la misurazione dell'indicatore specifico "*Attuazione del piano IT con gli interventi innovativi e gli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa: processi e scadenze*" (email del 27.2.2020).

Ufficio di Coordinamento Attrazione investimenti esteri

- Per la misurazione dell'indicatore specifico "*Numero di progetti portati a livello di engagement*" (email del 21.2.2020).

Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane

- Per la consistenza delle *risorse umane* degli uffici della sede e di Milano (email del 14 e del 18.2.2020).

Ufficio Gestione rete estera

- Per il calcolo del *Full Time Equivalent* delle risorse umane degli uffici esteri (email del 25.2.2020).

4. PUNTI DI FORZA E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Si riportano di seguito gli aspetti maggiormente qualificanti dell'intero processo e le relative proposte di miglioramento rilevati dall'OIV nella "Relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione"¹⁹.

Punti di forza

- il collegamento della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati e la stesura di una nota metodologica che accompagna il Piano della performance 2019-2021 per gli obiettivi specifici e operativi;
- il collegamento tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica-finanziaria realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- 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;
- l'utilizzo di un 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;
- il rafforzamento del ruolo del Comitato di programmazione e valutazione della performance con il suo diretto coinvolgimento in tutte le fasi del Ciclo della Performance;
- la messa a punto del monitoraggio infrannuale, condotto dalla Struttura Tecnica, e del relativo processo di ripianificazione, con analisi ed evidenza di scostamenti e criticità del Piano della Performance per la rimodulazione degli obiettivi dell'anno di riferimento e la programmazione degli anni successivi;
- la realizzazione dell'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'introduzione in via sperimentale della *Scheda di Performance* a supporto della valutazione individuale;

¹⁹ Documento OIV del 28 maggio 2020 prot. n. 14 pubblicato in Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance www.performance.gov.it del Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio Valutazione della performance

- gli “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 reportistica di supporto per l’analisi, il monitoraggio e la verifica anche da parte dell’OIV del processo e delle risultanze della valutazione individuale;
- la determinazione di assegnare, 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.

Tra le **questioni da affrontare**:

“Lo scrivente OIV, in base alle analisi, osservazioni, suggerimenti e proposte della Struttura Tecnica ritiene opportuno che l’Amministrazione intervenga su”:

- Sistema di misurazione per il suo relativo aggiornamento anche in merito ai processi di valutazione che favoriscano l’accesso a forme di premialità previste agli artt. 20 lett f); 21;22;26 e 27 del Dlgs 150/2009;
- la declaratoria degli indicatori comportamentali per una loro revisione e aggiornamento per adeguarli al mutamento dello scenario esterno e interno, nonché agli specifici ruoli, profili professionali e competenze del personale dell’ICE Agenzia;
- l’opportunità di inserire nelle schede individuali degli obiettivi di Gruppo/Progetto per sviluppare una maggior consapevolezza e condivisione degli obiettivi assegnati;
- ulteriori parametri di valutazione (es. skills, attitudini, competenze) per le progressioni di carriera o per la valutazione di incarichi di responsabilità (estero, linee, progetti etc) da adottare a seconda delle esigenze;
- i valutati che riportano i giudizi più bassi, prevedendo da parte dei Dirigenti/Direzione del Personale degli appositi piani di formazione per il miglioramento delle performance;
- la “Scheda di Performance” per i Dirigenti per renderla più aderente alle funzioni svolte;
- lo sviluppo e implementazione dei sistemi informatici di Business Intelligence quali Cruscotto Direzionale e B.I. del CRM;
- i risultati delle indagini di customer satisfaction, che dovrebbero trovare un migliore e più ampio canale di diffusione sia all’interno che all’esterno;
- l’attivazione di progetti, anche in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, per l’adozione di modelli di valutazione partecipativa (linee guida n. 4 del Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio Valutazione della Performance);
- la definizione di una strategia di comunicazione diretta anche alla **potenziale clientela** dell’Agenzia ICE.



ALLEGATO TECNICO

MISURAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019*

RISULTATI: OBIETTIVI SPECIFICI, PIANI OPERATIVI DELLA SEDE, MILANO ED ESTERO



*

Per ogni scheda dei piani operativi degli Uffici sono indicati:

- il Responsabile, il Centro di Costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali a preventivo e consuntivo nel 2019, nonché le risorse umane a preventivo (31.12.2018) e consuntivo (31.12. 2019) per la Sede e Milano; per l'estero si è utilizzato il criterio del Full Time Equivalent del personale locale a preventivo (31.12.2018) e a consuntivo (31.12.2019);
- il Risultato di performance 2019 in termini percentuali (scala 0-100%);
- gli obiettivi specifici (codice), gli obiettivi dell'unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo 2019 e la performance effettiva (anche >100%) dell'indicatore conseguita, espressa in percentuale.
- la fonte di rilevazione del dato di consuntivo (dichiarata dagli uffici e/o rilevazione centralizzata da sistemi informatici)

*OBIETTIVI SPECIFICI
ICE AGENZIA*

*RISULTATO PERFORMANCE 2019
98,17%*

Obiettivo Specifico 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 2019

73,17%

Dimensione e tipologia	INDICATORE		PESO	Baseline	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
	Descrizione	Formula						
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane *	Rilevazione esterna su aziende clienti - giudizio medio, scala da 1 a 5	20%	4,2	4,2	4,2	100%	Report società esterna del 6/4/2020
Realizzazione finanziaria	Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera **	Importo complessivo dei ricavi per le prestazioni di servizi iscritto nel budget economico 2019	15%	€ 4.580.133	€ 5.300.000	€ 5.666.325,54	107%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità al 23/03/2020 (ERP Oracle)
Impatto	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE	Differenziale tra la variazione media dell'ultimo biennio disponibile dell'export delle aziende clienti ICE e la variazione dell'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1,1%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,0%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
Efficacia quantitativa	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	Numero di progetti di investimento da parte di operatori esteri corredati da invio documentazione e/o site visit in Italia, che passano dal gruppo di lavoro di prima assistenza al gruppo dell'accompagnamento ed aftercare	10%	40	50	70	140%	Registro su server Coordinamento AIE
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE ***	Incremento percentuale annuale del numero di clienti/utenti di servizi a pagamento e gratuiti	20%	16.634	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruschetto Direzionale del 6/5/2020

* - il risultato complessivo deriva dalla media ponderata, in base alla numerosità delle interviste, delle 3 dimensioni considerate: servizi promozionali 4,2; servizi assistenza 4,1; servizi formazione 4,3

** - il dato complessivo si riferisce all'Attività di Promozione € 2.708.738,77 e di Assistenza € 2.957.586,77

*** - in base all'incremento percentuale del 7%, partendo dalla base line di 16.634, il valore assoluto del target è pari a 17.798 utenti/clienti

Obiettivo Specifico 2: Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa e garantire la trasparenza - PESO 25%

Risultato Performance 2019

25%

Dimensione e tipologia	INDICATORI		PESO	Baseline	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
	Descrizione	Formula						
Efficacia quantitativa	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC	10%	90%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
Efficacia quantitativa	Avvio per la messa a regime del nuovo sistema di gestione IT	Predisposizione del piano dei fabbisogni in termini di servizi e prestazioni richiesti al fornitore	5%	N.D.	SI	SI	100%	Server Ufficio Servizi Informatici
Efficacia quantitativa	Piena adozione del CRM digitale su tutte le articolazioni della struttura	Distribuzione a tutti gli uffici esteri della suite CRM	5%	N.D.	100%	100%	100%	Server Ufficio Servizi Informatici
Efficacia quantitativa	Attuazione di un Piano per la formalizzazione delle misure di prevenzione dei rischi ISO 9001	Percentuale di attuazione del Piano	5%	N.D.	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione del 6.2.2020

Risorse umane e finanziarie assegnate a preventivo (al 31.12.2018)

	Risorse Umane*		Risorse Finanziarie **	
	N.	%	€	%
Obiettivo Strategico 1	745	84%	156.141.715	75%
Obiettivo Strategico 2	144	16%	52.132.926	25%
Totale	889	100%	208.274.642	100%

Risorse umane e finanziarie consuntivo (al 31.12.2019)

	Risorse Umane*		Risorse Finanziarie **	
	N.	%	€	%
Obiettivo Strategico 1	676	75%	164.533.500	75%
Obiettivo Strategico 2	223	25%	54.844.500	25%
Totale	899	100%	219.378.000	100%

* Le risorse umane assegnate alla rete estera sono conteggiate in Full Time Equivalent, comprese quelle di ruolo, mentre per Sede e Milano è usato il criterio di headcount

**include le risorse promozionali; fonte: Bilancio di esercizio 2019 (totale risorse)

*PIANI OPERATIVI
SEDE E MILANO*

RISULTATO PERFORMANCE 2019

99,05%

Direzione Generale

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SA00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 57.600 (stime)	€ 50.847,38
Fondi Promozionali 2019	€ 7.020 (stime)	€ 26.108,27

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	5	5
Area II	1	0
Area I	0	0
Totale	7	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	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)	10%	4,2	4,2	100%	Report società esterna del 6/4/2020
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 risottoporli a firma DG, individuati attraverso azioni di monitoraggio e controllo	30%	<10	9	100%	Server ufficio
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%	50	63	126%	Server ufficio

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

Responsabile	Rossana Ciralo
Centro di Costo	SB00

Risultato Performance 2019
98,53%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 413.450 (stime)	€ 308.859,65
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	13	12
Area II	4	4
Area I	0	0
Totale	18	17

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttori e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Messa a regime del nuovo applicativo "Dematerializzazione sedute CdA" per gli atti del Consiglio di Amministrazione e per l'archivio con metatag per Organi e Magistrato della Corte dei Conti	11%	100%	95%	95%	Dematerializzazione sedute CdA
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Collaudo e messa a regime dell'interfaccia del software "Gestione workflow atti autorizzativi DG" integrato con Promoapp e Ged rendendolo disponibile a tutta la struttura con tracciamento immediato dello stato di avanzamento dell'iter autorizzativo	12%	100%	100%	100%	PromoApp
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Specifici focus su proposte di azioni di miglioramento sulla base delle risultanze dell'attività di auditing	23%	5	5	100%	drive del team auditing
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Implementazione banca dati legale con la stima del rischio contenzioso	24%	100%	100%	100%	bd legale

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

Risultato Performance 2019

99,08%

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 109.500 (stime)	€ 132.984,91
Fondi Promozionali 2019	€ 390.986 (stime)	€ 212.359,48

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	8	8
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	11	11

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Definizione della nuova immagine e delle linee guida sulla comunicazione	Azioni di verifica circa la corretta applicazione degli elementi base previsti dal nuovo manuale d'identità	30%	Verifica su almeno il 40% degli uffici tra Italia ed estero	50%	125%	Gmail; archivio UCRE; Report disponibile presso l'Ufficio
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento del numero di tweet e retweet effettuati nell'anno	25%	(+)5%	+30 %	124%	Tweeter Analytics - Report disponibile presso l'Ufficio
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi ai clienti esterni nella realizzazione di eventi	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'efficacia dimostrata nella realizzazione di eventi (scala da 1 a 5)	15%	4,2	4,8	114%	Questionari di valutazione disponibili presso l'Ufficio

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

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Pier Paolo Celeste
Centro di Costo	SD00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 290.000 (stime)	€ 243.341,04
Fondi Promozionali 2019	€ 1.565.810 (stime)	€ 435.925,30

Risorse Umane

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	14	12
Area II	1	1
Area I	0	0
Totale	16	14

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Divulgazione e condivisione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di azioni divulgative sull'internazionalizzazione realizzate a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia	25%	8	10	125%	File su server ufficio
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%	4,4%	100%	File su server ufficio
OS002	Favorire la corretta applicazione del SGQ con particolare riferimento alla rete estera	Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit	20%	3	3	100%	File su server ufficio

Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 3.500 (stime)	€ 5.873,72
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 165,36

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	5	4
Area II	0	0
Area I	0	0
Totale	6	5

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Completamento della seconda fase del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera	10%	100%	100%	100%	Report Ufficio Gestione Rete Estera
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Definizione del Piano di <i>Resize</i> 2020-2021	20%	100%	100%	100%	Schede Paese/Mercato
OS002	Migliorare l'organizzazione degli Uffici esteri e verificare il livello effettivo di conoscenza del mercato	Monitoraggio del mix organizzativo degli Uffici esteri e proposte di interventi di aggiustamento	30%	50% degli uffici esteri	100%	200%	Report Ufficio Gestione Rete Estera
OS002	Incremento qualitativo della produzione informativa della Rete Estera	Monitoraggio su 6 Uffici esteri per sviluppare accordi con Scuole, Università, Istituti e Centri di ricerca locali al fine di collaborazioni su ricerche economiche-settoriali, con offerte di internship a studenti esteri	10%	6 accordi + 3 internship=9	10	111%	Report Ufficio Gestione Rete Estera

Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Maria Ines Aronadio
Centro di Costo	SF00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 24.165,08
Fondi Promozionali 2019	2.149.491 (stime)	€ 1.540.935,62

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	15	18
Area II	3	4
Area I	0	0
Totale	19	23

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
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	30%	100%	100%	100%	Intranet, Promoapp, server 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 mensile; percentuale di iniziative oggetto di analisi	30%	100%	100%	100%	Comunicazioni e-mail del Coordinamento, Promonet, server Coordinamento
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di aziende coinvolte nella divulgazione dell'economia digitale per facilitare l'accesso alle piattaforme internazionali di e-commerce	10%	200	400	200%	PromoApp e BDOI, File Excel su server Ufficio

Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Antonio Lucarelli
Centro di Costo	SF10

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 11.003,01
Fondi Promozionali 2019	€ 27.728.983 (stime)	€ 8.844.304,85

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	24	24
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	27	27

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
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	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
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 espositori a fiere di settore o sui territori ⁽¹⁾	20%	1.650	1.927	117%	Promoapp/Cruscotto
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	2.200	2.488	113%	Promoapp/Cruscotto

⁽¹⁾ Il dato non tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Beni di Consumo

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	SF20

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 4.004,49
Fondi Promozionali 2019	€ 45.269.650 (stime)	€ 23.883.250,58

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	21	24
Area II	1	2
Area I	0	0
Totale	23	27

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche > 100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruschetto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3.600	3.700	103%	PromoApp
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
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 ⁽¹⁾	25%	4.000	4.674	117%	PromoApp

⁽¹⁾ Il dato tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Agroalimentari e Vini

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli
Centro di Costo	SF30

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 2.250 (stime)	€ 3.138,21
Fondi Promozionali 2019	€ 40.710.914 (stime)	€ 11.123.827,18

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	18	19
Area II	3	4
Area I	1	1
Totale	23	25

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)%7	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
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 ⁽¹⁾	30%	1.600	1.693	100%	Cruscotto Direzionale: Promoapp (parametri a consuntivo) Archiviazione su server ufficio
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	2000	2868	143%	Cruscotto Direzionale: Promoapp - Aziende contrassegnate con "P"

⁽¹⁾ Il dato non tiene conto del numero di operatori esteri partecipanti ad iniziative organizzate all'estero

Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SF50

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 0,00
Fondi Promozionali 2019	€ 836.675 (stime)	€ 599.789,52

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	13	13
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	16	16

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	1150	1151	100%	Applicativo Informatico PromoApp più elenchi tratti dai minisiti di raccolta adesioni online spuntati da addetti alla registrazione
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	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
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, dell'UE e delle commissioni miste/ gruppi di lavoro	Percentuale di partecipanti qualificati ⁽¹⁾ sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	25%	50%	60%	120%	Applicativo Informatico Promoapp più elenchi tratti dai minisiti di raccolta adesioni online spuntati da addetti alla registrazione (N. partecipanti 332 di cui 204 qualificati)

⁽¹⁾ CEO, Direttori Generali, Ad, Amministratori unici, Presidenti, Segretari generali, Titolari, responsabili di progetto o di settore

Ufficio di Coordinamento Marketing

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	SG00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 174.000 (stime)	€ 164.328,59
Fondi Promozionali 2019	€ 1.090.436 (stime)	€ 246.941,92

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	6	7
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	9	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
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	25%	11	27	245%	File su server Ufficio
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Revisione delle linee guida per la rilevazione della customer satisfaction	20%	SI	SI	100%	File su server Ufficio
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Attuazione del piano operativo per l'implementazione del CRM	25%	100%	100%	100%	File su server Ufficio

Ufficio Servizi alle Imprese

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SG10

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 40.300 (stime)	€ 3.873,34
Fondi Promozionali 2019	€ 608.696 (stime)	€ 360.592,29

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	17	17
Area II	3	3
Area I	0	0
Totale	21	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruschetto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	20%	30%	30,2%	101%	modulo service CRM e G-drive
OS001	Reperimento clienti	Contributo ai corrispettivi da servizi erogati da rete estera (1)	15%	20%	26%	129,5%	cruschetto direzionale e g-drive
OS001	Cura portafoglio clienti	Arricchimento BDOI con aziende con cui l'ufficio Servizi Imprese entra in relazione	35%	1700	2885	170%	BDOI

⁽¹⁾ Oggetto di rilevazione: corrispettivi derivanti da servizi coordinati, accordi operativi, utilizzo strutture; rilevabili da report su cruschetto, integrato con db access - corrispettivi da servizi complessi, rilevabili da foglio di G-drive

Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Risultato Performance 2019
98,96%

Responsabile	Tindaro Paganini
Centro di Costo	SG20

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 3.500 (stime)	€ 8.369,73
Fondi Promozionali 2019	3.674.286 (stime)	€ 3.619.624,14

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	15	12
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	18	15

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruschetto Direzionale del 6/5/2020
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)	20%	90%	94%	104%	Interviste (sia telefoniche che via email) a tutti i partecipanti del 50° CORCE De Franceschi
OS001	Sviluppo delle competenze finalizzato all'ampliamento del numero di aziende esportatrici	Nuovi partecipanti alle iniziative formative ⁽¹⁾	35%	≥ 60%	66,7%	104%	Moduli di adesione ai corsi - Banca dati operatori italiani
OS001	Stabilizzazione e radicamento delle imprese sui mercati target	Aziende italiane fidelizzate ⁽²⁾	15%	≥ 30%	29%	99,22%	Promoapp

⁽¹⁾ Per nuovi partecipanti si intendono imprenditori, export manager, neolaureati e professionisti che non abbiano partecipato ad iniziative formative (promozionali, a corrispettivo ed extraprogrammatiche negli ultimi due anni).

⁽²⁾ Per aziende fidelizzate si intendono aziende che abbiano usufruito di servizi formativi negli ultimi due anni

Ufficio Servizi Informatici

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia
Centro di Costo	SG50

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	7.471.500 (stime)	€ 4.311.076,30
Fondi Promozionali 2019	1.426.828 (stime)	€ 529.404,30

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	2	3
Area II	10	10
Area I	0	0
Totale	13	14

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Dismissione server Sun Solaris ospitanti le piattaforme Oracle	Percentuale dei server dismessi	15%	40%	62%	155%	File su server Ufficio
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati	Numero di "code CRM" attivate per gli uffici esteri	20%	50%	100%	200%	Funzionalità CRM rilasciate in esercizio - Documenti disponibili su server Ufficio
OS002	Estensione delle funzionalità di Promoapp	Numero di funzionalità rilasciate	20%	50%	50%	100%	File su server Ufficio
OS002	Avvio messa a regime del nuovo sistema di gestione IT	Predisposizione del piano dei fabbisogni in termini di servizi e prestazioni richiesti al fornitore	15%	SI	SI	100%	File su server Ufficio

Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Stefano Nigro
Centro di Costo	SN00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 5.500 (stime)	€ 5.310,65
Fondi Promozionali 2019	€ 1.443.943 (stime)	€ 319.151,70

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	5	5
Area II	0	0
Area I	0	0
Totale	6	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50	70	140%	File su server Ufficio
OS001	Creazione di un patrimonio di contatti per l'attività di promozione investimenti esteri in Italia	N. contatti da inserire nella base dati investitori e proponenti offerte di investimento	15%	800	800	100%	Database investitori esteri
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	23	115%	File su server Ufficio
OS001	Presentazione attrattività Sistema Paese ad investitori esteri	Numero di Road Show Istituzionali realizzati	20%	6	7	117%	JP Morgan, AIM Dubai, BIO Philadelphia, RS Toronto + Seoul e Taipei

Ufficio Promozione degli investimenti

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SN10

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 200 (stime)	€ 0,00
Fondi Promozionali 2019	€ 577.819 (stime)	€ 388.826,57

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	0	1
Area III	3	3
Area II	0	0
Area I	0	0
Totale	3	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50	70	140%	Registro su server Coordinamento AIE
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	25%	10	14	140%	Promonet/Promoapp
OS001	Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri	Numero investitori esteri contattati durante le fiere realizzate	10%	800	800	100%	Database investitori
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	68	136%	Promonet

Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Marina Damaggio
Centro di Costo	SN20

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 0,00
Fondi Promozionali 2019	€ 96.114 (stime)	€ 193.791,31

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	0	1
Area III	3	3
Area II	0	0
Area I	0	0
Totale	3	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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.	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50	70	140%	Dato fornito dal Coordinamento AIE
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	15%	6	7	117%	File su server Ufficio e Amministrazione Trasparente
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	20%	100	107	107%	archivio ufficio e brochure settoriale su sito FDI
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	15%	10	10	100%	archivio ufficio e pubblicazione su file condivisi Google Drive

Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Domenica Brosio
Centro di Costo	SN30

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 0 (stime)	€ 685,32
Fondi Promozionali 2019	€ 183.362 (stime)	€ 199.924,77

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	5	4
Area II	1	1
Area I	0	0
Totale	7	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Sviluppo della collaborazione operativa con gli uffici Esteri per l'attività di lead generation	Numero Uffici Esteri coinvolti	10%	12	12	100%	corrispondenza email e file sul server condiviso
OS001	Fornire l'assistenza di primo livello agli investitori esteri	Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati	20%	100%	100%	100%	corrispondenza email (uff. supporto) e file excel "Registro aziende assistite" sul server condiviso
OS001	Intercettare gli investitori esteri	Numero di progetti di investimento portati a livello di engagement	20%	50	70	140%	file excel condiviso in rete/google drive
OS001	Organizzare incontri con gli investitori esteri in occasione di eventi promozionali e attività istituzionali in Italia e all'estero	Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di partecipazione a fiere/workshop internazionali e a eventi di aftercare	20%	120	129	108%	relazioni post evento in doc o file excel sul server condiviso

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SH00

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 2.450 (stime)	€ 32,80
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 489.655,42

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	4	5
Area II	2	1
Area I	0	0
Totale	7	7

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	91%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Verifiche contabili sugli Uffici esteri	Numero di verifiche effettuate / 130 tra controlli rendiconti (almeno 80) e altre verifiche contabili (*)	15%	95%	100,0%	105%	Riepiloghi e corrispondenza con gli uffici controllati
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera D alla lettera L inclusa (n. 120 dipendenti).	20%	100%	100%	100%	File su server Ufficio
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Sviluppo/aggiornamento di istituti contrattuali e normativi, a beneficio della gestione delle risorse umane	15%	100%	100%	100%	File (Delibere CdA, Determine DG, OdS, CdS) su server Ufficio e su Intranet: UPD, Smartworking, Part-time, Telelavoro.
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 8 uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	20%	90%	100%	111%	Comunicazioni per email agli uffici monitorati

(*) Nota esplicativa: per controlli contabili si intendono i risultati di altre verifiche, oltre quelle effettuate sui rendiconti inclusi nel piano annuale, che riguardano l'analisi dei dati delle dichiarazioni fiscali, delle rendicontazioni promozionali, della gestione delle commesse promozionali, dei file sui pagamenti pubblicati in Amm. Trasparente, e così via. Tali controlli saranno formalizzati agli uffici e archiviati sul server ai fini della misurazione della performance.

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Laura Lauri
Centro di Costo	SH10

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	4.989.900 (stime)	€ 5.683.803,32
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 79.788,71

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	19	17
Area II	6	3
Area I	0	0
Totale	26	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)%7	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Verifiche contabili sugli Uffici esteri	Numero di verifiche effettuate / 130 tra controlli rendiconti (almeno 80) e altre verifiche contabili (*)	25%	95%	100%	105%	Riepiloghi e corrispondenza con gli uffici controllati
OS002	Ricognizione conti patrimoniali erariali e previdenziali esteri	143 conti da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio (**)	25%	95%	100%	105%	Scambi mail con gli Uffici esteri, sistema contabile
OS002	Messa a regime alimentazione Piattaforma Certificazione Crediti	Invio di tutti i dati delle fatture con data antecedente il 2019	20%	90%	99%	110%	Dati piattaforma crediti commerciali

(*) Nota esplicativa: per controlli contabili si intendono i risultati di altre verifiche, oltre quelle effettuate sui rendiconti inclusi nel piano annuale, che riguardano l'analisi dei dati delle dichiarazioni fiscali, delle rendicontazioni promozionali, della gestione delle commesse promozionali, dei file sui pagamenti pubblicati in Amm. Trasparente, e così via. Tali controlli saranno formalizzati agli uffici e archiviati sul server ai fini della misurazione della performance.

(**) Si tratta di conti di contabilità generale che vengono movimentati dagli Uffici esteri per registrare voci relative a previdenza e fisco locale. Si tratta di un lavoro di ricognizione da svolgere entro la chiusura dell'esercizio per porre in campo tutti i correttivi per la quadratura. Ad esempio, in molti casi non vengono rilevate differenze cambio che vanno contabilizzate su conti a parte oppure ci sono operazioni non correttamente registrate da rettificare. I conti in questione sono oggi 143 ma si potrebbe rilevare che alcuni possono essere chiusi, magari a fronte di aggiornamenti nella composizione della rete estera.

Ufficio Amministrazione del Personale

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Roberto Luongo i a.i.
Centro di Costo	SH20

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	29.659.621(stime)	€ 33.548.475,80
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 936,00

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	0	0
Area III	11	10
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	13	12

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera D alla lettera L inclusa (n. 120 dipendenti).	40%	100%	100%	100%	File su server Ufficio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Verifica delle singole posizioni assicurative di n. 120 dipendenti ex ICE transitati al MISE.	10%	100%	100%	100%	File su server Ufficio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione di n. 32 schede TFS al 31/12/2012 del personale dirigente ICE-Agenzia e del personale Dirigente ex ICE transitato al MISE.	10%	100%	100%	100%	File su server Ufficio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione sezione FAQ (minimo 30) relative alla messa in esercizio del nuovo applicativo ISE.	10%	100%	100%	100%	Pubblicazione in intranet del Manuale on line di gestione del trasferimento all'estero /in intranet

Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Lucio Coggiatti
Centro di Costo	SH30

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 401.700 (stime)	€ 369.758,62
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 558,00

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	11	12
Area II	7	7
Area I	1	1
Totale	20	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dagli stakeholders interni	Giudizio medio di customer satisfaction dei corsi di formazione somministrati al personale di Sede e Milano (scala da 1 a 5)	25%	4,3	4,3	100%	File su Server Ufficio - Applicativo informatico GESCO
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute	20%	100%	100%	100%	File su server Ufficio
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Sviluppo/aggiornamento di istituti contrattuali e normativi, a beneficio della gestione delle risorse umane	25%	100%	100%	100%	File (Delibere CdA, Determine DG, OdS, CdS) su server Ufficio e su Intranet: UPD, Smartworking, Part-time, Telelavoro.

Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Fabrizio Di Clemente
Centro di Costo	SH50

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	2.190.150 (stime)	€ 1.799.295,46
Fondi Promozionali 2019	€ 0 (stime)	€ 28.761,50

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	1	1
Area III	13	9
Area II	8	6
Area I	0	0
Totale	22	16

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione delle attività previste dal Piano delle misure di prevenzione del rischio ISO 9001	4%	100%	100%	100%	Report SGQ - Intranet (Pagina Macroprocessi) Email Ufficio Pianificazione n. 13593 del 6/2/2020
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 8 uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	35%	90%	100%	105%	Comunicazioni per email agli uffici monitorati
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione di un sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro; il campione è costituito da 35 uffici della rete estera	35%	100%	100%	100%	Form di google drive compilato

Ufficio di Milano

Risultato Performance 2019
99,08%

Responsabile	Fabio Casciotti
Centro di Costo	AD10

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 282.000 (stime)	€ 263.688,53
Fondi Promozionali 2019	€ 57.377 (stime)	€ 558.516,55

Risorse Umane	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019
Dirigenti	0	1
Area III	8	7
Area II	2	2
Area I	0	0
Totale	10	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
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)	Rilevazione/analisi dei rischi corruttivi e individuazione, adozione, attuazione di tutte le misure specifiche del P.T.P.C., aggiornato anche sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione	6%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente - Relazione Annuale 2019 del RPC (Email del 31.01.2020)
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)%7	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020
OS001	Incremento dei ricavi da vendita di servizi	Corrispettivi da vendita di servizi	5%	€ 200.000,00	€ 213.617,60	107%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità al 30/12/2019 (ERP Oracle)
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 per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	40%	600	601	100%	Promoapp
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	29%	8	9	113%	File su server Ufficio

*PIANI OPERATIVI
UFFICI ESTERO*

*RISULTATO PERFORMANCE 2019
93,65%*

ACCRA*

Responsabile	Alessandro Gerbino
Centro di Costo	4PI1

Risultato Performance 2019

82,01%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 113.197,00	€ 281.098,35
Fondi Promozionali 2019		€ 18.251,27
FTE Personel Ruolo e Locale 2019	1,50	2,11

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 9.000	€ 10.565	117,39%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,8	90,48%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	49	1	2,04%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	61	214	350,82%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Lagos

ADDIS ABEBA

Risultato Performance 2019
95,20%

Responsabile	Simona Autuori
Centro di Costo	4QD1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 196.523,00	€ 222.435,17
Fondi Promozionali 2019		€ 560.172,78
FTE Personel Ruolo e Locale 2019	10,72	12,30

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000	€ 27.123	104,32%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	143	106	74,13%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	179	196	109,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)%7	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

ALGERI

Risultato Performance 2019
94,27%

Responsabile	Giorgio Calveri
Centro di Costo	4NA1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 274.149,00	€ 267.827,11
Fondi Promozionali 2019		€ 324.131,82
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,85	7,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 64.000	€ 58.455	91,34%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	186	237	127,42%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	232	398	171,55%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

ALMATY*

Responsabile	Salvatore Parano
Centro di Costo	2EH3

Risultato Performance 2019
98,49%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 450.054,00	€ 442.155,08
Fondi Promozionali 2019		€ 295.386,84
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,80	8,01

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	€ 44.918	118,20%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	168	176	104,76%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	210	500	238,10%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Tashkent

AMMAN*

Risultato Performance 2019
79,79%

Responsabile	Filippo Covino
Centro di Costo	4HB1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 306.488,00	€ 305.154,12
Fondi Promozionali 2019		€ 369.148,61
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,17	8,02

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 19.000	€ 8.850	46,58%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	144	232	161,11%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	299	646	216,05%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+7%)	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Ramallah

BAKU

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	2EE1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 316.633,00	€ 323.196,45
Fondi Promozionali 2019		€ 104.505,53
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,72	6,02

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000	€ 29.220	100,76%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	119	148	124,37%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	248	304	122,58%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BANGKOK

Risultato Performance 2019
98,49%

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 260.300,00	€ 278.890,70
Fondi Promozionali 2019		€ 569.371,79
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,25	7,18

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000	€ 42.551	121,57%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	123	148	120,33%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	154	350	227,27%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro
Centro di Costo	4HD1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 320.949,00	€ 326.974,26
Fondi Promozionali 2019		€ 242.638,69
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,64	5,09

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000	€ 27.374	119,02%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	107	181	169,16%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	223	351	157,40%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BELGRADO*

Risultato Performance 2019
93,35%

Responsabile	Marina Scognamiglio
Centro di Costo	2EP1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 392.173,00	€ 383.548,26
Fondi Promozionali 2019		€ 221.861,95
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	9,34	8,88

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 19.000	€ 16.988	89,41%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	190	198	104,21%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	395	235	59,49%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Podgorica

BERLINO

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	1AD3

Risultato Performance 2019
95,06%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.044.917,00	€ 1.022.926,90
Fondi Promozionali 2019		€ 2.623.079,20
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	12,92	12,82

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 49.000	€ 45.750	93,37%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	308	273	88,64%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	385	423	109,87%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BERNA

Risultato Performance 2019
97,89%

Responsabile	Andrea Ambra
Centro di Costo	2BF2

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 384.640,00	€ 432.122,85
Fondi Promozionali 2019		€ 688.268,29
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,86	5,88

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	€ 20.846	160,35%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	96	108	112,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	200	217	108,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BOGOTÀ*

**Risultato
Performance 2019**
99,08%

Responsabile	Riccardo Zucconi
Centro di Costo	7ME1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 289.375,00	€ 378.828,75
Fondi Promozionali 2019		€ 483.450,54
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,89	4,96

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000	€ 55.129	262,52%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	119	130	109,24%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	248	278	112,10%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Caracas

BRUXELLES

**Risultato
Performance 2019**
91,29%

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	1AA1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 607.176,00	€ 669.489,67
Fondi Promozionali 2019		€ 162.595,59
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	8,17	7,44

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000	€ 28.401	81,14%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	179	194	108,38%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	223	613	274,89%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BUCAREST

Responsabile	Filippo Petz
Centro di Costo	2EF1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 255.224,00	€ 250.116,91
Fondi Promozionali 2019		€ 102.622,76
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,98	6,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000	€ 41.973	107,62%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	167	195	116,77%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	348	608	174,71%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BUDAPEST

Responsabile	Antonio Canale
Centro di Costo	2EG1

Risultato Performance 2019
97,89%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 275.631,00	€ 261.643,62
Fondi Promozionali 2019		€ 97.908,89
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,96	5,71

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000	€ 31.560	108,83%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	123	139	113,01%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	256	342	133,59%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

BUENOS AIRES

Responsabile	Luigi D'Aprea
Centro di Costo	7MA1

Risultato Performance 2019
67,75%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 400.029,00	€ 367.317,66
Fondi Promozionali 2019		€ 376.818,63
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,24	4,65

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 12.000	€ 2.685	22,38%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,5	83,33%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	112	185	165,18%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	140	208	148,57%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

CANTON

Responsabile	Cecila Costantino
Centro di Costo	6LE3

Risultato Performance 2019
84,99%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 342.917,00	€ 374.418,36
Fondi Promozionali 2019		€ 494.831,92
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,24	5,92

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000	€ 10.155	59,74%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	138	116,95%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	147	244	165,99%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

CASABLANCA

**Risultato
Performance 2019**

99,08%

Responsabile	Daniela Cosentini
Centro di Costo	4ND1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 461.090,00	€ 462.628,28
Fondi Promozionali 2019		€ 335.922,36
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,53	6,28

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000	€ 32.985	103,08%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	144	213	147,92%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	180	243	135,00%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

CHICAGO

Responsabile	Marco Saladini
Centro di Costo	3CB3

Risultato Performance 2019
94,55%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 867.550,00	€ 842.433,06
Fondi Promozionali 2019		€ 6.531.229,48
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	14,23	17,07

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 75.000	€ 67.533	90,04%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	185	172	92,97%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	232	285	122,84%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	3MP1

Risultato Performance 2019
97,89%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 449.361,00	€ 454.482,69
Fondi Promozionali 2019		€ 655.115,73
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,00	6,78

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 28.000	€ 32.730	116,89%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	146	166	113,70%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	182	294	161,54%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

DOHA

Responsabile	Giosafat Riganò
Centro di Costo	4GG1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 297.600,00	€ 348.427,51
Fondi Promozionali 2019		€ 378.665,47
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,39	6,31

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	€ 52.560	194,67%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	96	106	110,42%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	120	191	159,17%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

DUBAI

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	4GB1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 805.626,00	€ 793.196,72
Fondi Promozionali 2019		€ 3.257.178,46
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	11,98	10,54

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 88.000	€ 117.570	133,60%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	205	297	144,88%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	256	1474	575,78%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

GIACARTA

Risultato Performance 2019
80,42%

Responsabile	Leonardo Radicati a.i.
Centro di Costo	5IC1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 421.114,00	€ 396.210,18
Fondi Promozionali 2019		€ 133.832,43
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	8,96	8,29

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 47.000	€ 25.939	55,19%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,7	88,10%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	163	191	117,18%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	204	390	191,18%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	5LM1

Risultato Performance 2019
98,49%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 298.224,00	€ 278.714,06
Fondi Promozionali 2019		€ 421.997,05
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,91	5,81

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	€ 40.545	106,70%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	99	111	112,12%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	124	174	140,32%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

HONG KONG

Responsabile	Michele Scutto
Centro di Costo	6KB1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 940.567,00	€ 808.148,85
Fondi Promozionali 2019		€ 2.080.890,07
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	10,34	8,61

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 174.000	€ 180.870	103,95%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	207	288	139,13%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	258	347	134,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

HOUSTON

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	3CB5

Risultato Performance 2019
97,58%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 417.018,00	€ 467.811,34
Fondi Promozionali 2019		€ 4.347.535,59
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,91	6,56

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 19.140	95,70%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	120	123	102,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	149	152	102,01%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4NB1

Risultato Performance 2019
95,07%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 293.852,00	€ 280.029,47
Fondi Promozionali 2019		€ 294.840,12
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,18	5,24

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 22.980	91,92%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	108	186	172,22%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	225	258	114,67%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

ISTANBUL

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	2BG1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 694.954,00	€ 744.718,57
Fondi Promozionali 2019		€ 279.167,95
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	12,98	11,87

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 31.000	€ 31.869	102,80%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	250	347	138,80%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	520	1005	193,27%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

JOHANNESBURG

Responsabile	Marco Pintus
Centro di Costo	8QL1

Risultato Performance 2019
92,24%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 470.245,00	€ 437.854,58
Fondi Promozionali 2019		€ 285.411,80
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,69	6,88

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000	€ 29.526	82,02%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	165	159	96,36%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	344	567	164,83%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

KIEV

Responsabile	Carlo Ferrari
Centro di Costo	2EH2

Risultato Performance 2019
93,40%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 329.293,00	€ 317.426,61
Fondi Promozionali 2019		€ 27.242,03
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,37	5,51

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	€ 28.188	104,40%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	132	82	62,12%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	275	305	110,91%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

KUALA LUMPUR

Risultato Performance 2019
97,06%

Responsabile	Samuele Porsia
Centro di Costo	SID1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 267.644,00	€ 275.350,88
Fondi Promozionali 2019		€ 153.239,92
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,96	5,14

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 21.849	99,31%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	121	166	137,19%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	151	527	349,01%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

L'AVANA

Risultato Performance 2019
99,03%

Responsabile	Mauro De Tommasi
Centro di Costo	7MG1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 288.766,00	€ 330.226,08
Fondi Promozionali 2019		€ 368.257,87
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,85	4,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 16.000	€ 24.473	152,96%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	96	108	112,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	200	198	99,00%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

LONDRA

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	1AE1

Risultato Performance 2019
97,71%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 770.092,00	€ 756.998,19
Fondi Promozionali 2019		€ 2.591.769,18
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	11,94	11,09

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 52.000	€ 52.103	100,20%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	162	160	98,77%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	203	242	119,21%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

LOS ANGELES

Responsabile	Florindo Blandolino
Centro di Costo	3CB2

Risultato Performance 2019
80,69%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 856.948,00	€ 962.539,84
Fondi Promozionali 2019		€ 2.553.130,50
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	11,24	10,71

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 46.000	€ 33.691	73,24%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	208	130	62,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	434	139	32,03%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

LUANDA*

Responsabile	Elisabetta Merlino
Centro di Costo	4QA1

Risultato Performance 2019
79,83%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 471.122,00	€ 479.107,21
Fondi Promozionali 2019		€ 179.151,53
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,57	5,42

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000	€ 17.160	74,61%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,6	109,52%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	110	34	30,91%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	137	405	295,62%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Brazzaville

LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli
Centro di Costo	2ES1

Risultato Performance 2019
94,12%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 234.934,00	€ 244.381,37
Fondi Promozionali 2019		€ 246.667,91
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,21	5,26

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000	€ 23.288	89,57%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	122	121	99,18%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	255	888	348,24%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

MADRID

Responsabile	Cecilia Oliva
Centro di Costo	1AK1

Risultato Performance 2019
94,87%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 507.757,00	€ 496.934,48
Fondi Promozionali 2019		€ 1.652.973,60
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,75	8,50

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 22.418	89,67%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	168	198	117,86%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	349	491	140,69%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

MAPUTO

Responsabile	Gianni Loreti
Centro di Costo	4QI1

Risultato Performance 2019
66,11%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 122.839,00	€ 184.587,84
Fondi Promozionali 2019		€ 127.523,92
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	2,98	3,85

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 12.000	€ 3.180	26,50%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,8	90,48%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	92	65	70,65%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	192	174	90,63%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

MIAMI

Responsabile	Andrea Ferrari
Centro di Costo	3CB7

Risultato Performance 2019
93,50%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 490.528,00	€ 497.953,65
Fondi Promozionali 2019		€ 1.931.530,33
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	8,35	8,35

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000	€ 28.530	89,16%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	140	163	116,43%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	291	313	107,56%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

MOSCA*

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	2EH1

Risultato Performance 2019
98,49%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.481.926,00	€ 1.709.586,78
Fondi Promozionali 2019		€ 4.174.793,24
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	29,04	29,85

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 129.000	€ 138.781	107,58%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	567	629	110,93%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	709	932	131,45%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

MUMBAI

Responsabile	Fabrizio Giustarini
Centro di Costo	5LG1

Risultato Performance 2019
97,89%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 438.673,00	€ 416.825,18
Fondi Promozionali 2019		€ 407.095,27
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	9,02	10,10

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 24.495	122,48%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	202	264	130,69%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	421	1028	244,18%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

NEW DELHI

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	5LG2

Risultato Performance 2019
98,49%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 545.617,00	€ 595.164,94
Fondi Promozionali 2019		€ 370.940,56
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	10,94	12,08

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 32.903	149,56%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	273	287	105,13%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	568	868	152,82%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

NEW YORK

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	3CB1

Risultato Performance 2019
98,70%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 2.184.480,00	€ 2.403.911,95
Fondi Promozionali 2019		€ 6.517.939,10
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	31,71	28,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 324.000	€ 320.458	98,91%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	529	623	117,77%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	661	749	113,31%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

PARIGI

Risultato Performance 2019
97,86%

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	1AC1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.239.453,00	€ 1.144.943,23
Fondi Promozionali 2019		€ 6.749.903,39
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	12,47	16,01

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 45.000	€ 43.433	96,52%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	317	371	117,03%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	396	472	119,19%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

PECHINO

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	6LE1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.011.628,00	€ 1.126.688,21
Fondi Promozionali 2019		€ 2.797.320,42
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	12,30	11,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 41.000	€ 49.575	120,91%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	277	336	121,30%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	346	432	124,86%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

RIYADH*

Responsabile	Enrico Barbieri
Centro di Costo	4GA2

Risultato Performance 2019
84,15%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 378.723,00	€ 399.692,80
Fondi Promozionali 2019		€ 231.939,43
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,28	4,68

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 50.000	€ 28.665	57,33%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	110	128	116,36%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	137	271	197,81%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Kuwait City

SAN PAOLO

**Risultato
Performance 2019**
96,18%

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	7MC1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 720.639,00	€ 689.111,13
Fondi Promozionali 2019		€ 806.365,60
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	8,55	8,87

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000	€ 29.348	91,71%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	213	225	105,63%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	444	449	101,13%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SANTIAGO

Responsabile	Enrico Condemì
Centro di Costo	7MD1

Risultato Performance 2019
98,49%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 284.881,00	€ 290.656,36
Fondi Promozionali 2019		€ 601.784,65
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,83	6,93

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 28.000	€ 33.230	118,68%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	153	129,66%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	147	179	121,77%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SEOUL

Responsabile	Vincenzo Calì
Centro di Costo	6KA1

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 451.794,00	€ 452.753,08
Fondi Promozionali 2019		€ 2.243.996,93
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	8,62	7,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000	€ 43.433	108,58%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	192	193	100,52%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	399	454	113,78%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SHANGHAI

Responsabile	Massimiliano Tremitterra
Centro di Costo	6LE2

Risultato Performance 2019
94,63%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.215.008,00	€ 1.120.418,87
Fondi Promozionali 2019		€ 6.924.088,99
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	10,62	13,41

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000	€ 97.696	250,50%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	279	217	77,78%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	349	312	89,40%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati
Centro di Costo	5KC1

Risultato Performance 2019
77,32%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 320.831,00	€ 466.821,00
Fondi Promozionali 2019		€ 305.241,05
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,60	7,42

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 32.000	€ 14.820	46,31%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,7	88,10%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	142	235	165,49%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	297	394	132,66%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SOFIA*

Responsabile	Alessandra Capobianco
Centro di Costo	2EA1

Risultato Performance 2019
93,39%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 559.639,00	€ 336.743,31
Fondi Promozionali 2019		€ 216.116,79
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,00	9,16

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000	€ 42.248	108,33%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	174	108	62,07%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	218	637	292,20%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Skopje

STOCCOLMA

Risultato Performance 2019
99,06%

Responsabile	Andrea Mattiello
Centro di Costo	2AQ1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 472.085,00	€ 660.483,16
Fondi Promozionali 2019		€ 687.454,25
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	9,16	8,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 62.000	€ 67.144	108,30%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	146	178	121,92%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	183	182	99,45%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

SYDNEY

Responsabile	Paola De Faveri
Centro di Costo	6DA2

Risultato Performance 2019
93,55%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 487.668,00	€ 470.097,76
Fondi Promozionali 2019		€ 500.292,67
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,67	5,35

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 24.000	€ 20.610	85,88%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	113	118	104,42%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	235	245	104,26%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

TAIPEI

Responsabile	Paolo Quattrocchi
Centro di Costo	6KD1

Risultato Performance 2019
92,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 314.541,00	€ 292.010,09
Fondi Promozionali 2019		€ 126.761,04
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	3,90	3,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 15.000	€ 12.030	80,20%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	96	106	110,42%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	200	197	98,50%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

TEHERAN

Risultato
Performance 2019

94,94%

Responsabile	Augusto Di Giacinto
Centro di Costo	4GC1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 527.229,00	€ 523.305,97
Fondi Promozionali 2019		€ 233.263,02
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	6,48	7,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 24.168	96,67%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,5	107,14%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	186	149	80,11%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	232	597	257,33%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

TEL AVIV

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	4HC1

Risultato Performance 2019
90,79%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 436.154,00	€ 510.294,36
Fondi Promozionali 2019		€ 104.036,69
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,91	4,26

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 24.000	€ 18.653	77,72%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	102	115	112,75%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	213	192	90,14%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

TIRANA*

Risultato
Performance 2019**97,89%**

Responsabile	Elisa Scelsa
Centro di Costo	2FA1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 202.403,00	€ 194.456,06
Fondi Promozionali 2019		€ 104.346,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	4,98	4,59

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 31.133	141,51%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4	95,24%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	110	327	297,27%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	138	612	443,48%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Pristina

TOKYO

Responsabile	Erica Digiovancarlo
Centro di Costo	6DB1

Risultato Performance 2019
93,91%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.695.709,00	€ 1.816.684,51
Fondi Promozionali 2019		€ 6.138.309,51
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	18,27	20,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 190.000	€ 161.930	85,23%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	413	469	113,56%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	516	562	108,91%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

TORONTO*

Responsabile	Matteo Picariello
Centro di Costo	3CA2

Risultato Performance 2019
99,08%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 1.100.461,00	€ 1.058.526,87
Fondi Promozionali 2019		€ 3.116.527,29
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	17,83	18,34

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 97.000	€ 106.833	110,14%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	261	304	116,48%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	327	474	144,95%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Montreal

TUNISI

Responsabile	Donatella Iaricci
Centro di Costo	4NG1

Risultato Performance 2019
95,74%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 150.479,00	€ 138.154,66
Fondi Promozionali 2019		€ 82.569,73
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,22	4,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	€ 12.420	95,54%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	120	127	105,83%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	250	362	144,80%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

VARSAVIA

Risultato Performance 2019
97,41%

Responsabile	Antonino Mafodda
Centro di Costo	2ED1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 438.233,00	€ 442.950,60
Fondi Promozionali 2019		€ 678.325,88
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	9,29	9,52

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 40.000	€ 38.771	96,93%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	214	344	160,75%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	447	459	102,68%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

VIENNA

Risultato Performance 2019
87,22%

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	2AN1

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 423.158,00	€ 420.130,26
Fondi Promozionali 2019		€ 189.221,41
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	5,27	5,54

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 23.000	€ 15.593	67,79%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	118	137	116,10%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	246	474	192,68%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

ZAGABRIA*

Responsabile	Margherita Lo Greco
Centro di Costo	2EC1

Risultato Performance 2019
97,30%

	Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2019	€ 290.220,00	€ 308.307,67
Fondi Promozionali 2019		€ 175.004,20
FTE Personale Ruolo e Locale 2019	7,89	8,93

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2019	Consuntivo 2019	Performance 2019 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000	€ 25.853	123,11%	Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 23/03/2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	25%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna del 6/4/2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	190	261	137,37%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	396	431	108,84%	Report Cruscotto Direzionale del 03/03/2020
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	differenziale di variazione tra l'export delle aziende clienti ICE e l'export delle aziende esportatrici italiane non clienti	10%	1 punto percentuale	12,8 p.p.	100,00%	Report ISTAT al 5/5/2020 trasmesso con email di Pianificazione del 6/5/2020
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	10%	(+)7%	16.167	90,84%	Report Cruscotto Direzionale del 6/5/2020

* Include Sarajevo