

AGENZIA ICE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE



20
20

Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione - maggio 2021. Sezione 2 e Allegato Tecnico sono basati sul documento "Misurazione e Valutazione della Performance dell'ICE Agenzia per il 2020", a cura della Struttura Tecnica Permanente OIV.

INDICE

Presentazione	7
1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> 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	22
2.1 Obiettivi specifici	27
2.2 Obiettivi e piani operativi	33
2.3 Obiettivi individuali	34
3. Il processo di redazione della relazione sulla performance	38
3.1 Fasi e tempi	38
3.2 Metodologia	38
3.3 Soggetti coinvolti	38
4. Punti di forza e proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance	39
Allegato Tecnico - Misurazione del Piano della performance 2020	



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020



PRESENTAZIONE

La Relazione sulla Performance 2020 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 2020 e sugli scostamenti rispetto a quanto programmato. L'Allegato Tecnico, pubblicato insieme alla Relazione, illustra per tutti gli uffici i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi e degli indicatori.

Nel corso della crisi sanitaria, iniziata nel febbraio 2020, l'ICE ha continuato a sostenere le imprese impegnate nei processi di internazionalizzazione, in particolare quelle di dimensioni piccole e medie, adattando le modalità di intervento al nuovo scenario internazionale in linea con le azioni di sostegno delineate nel "Patto per l'Export".

Le restrizioni alla mobilità delle persone e alla presenza fisica hanno imposto un rapido riorientamento delle attività di sostegno e l'adozione di nuove strategie di azione, in particolare:

- *prevedendo una politica di recovery con particolari agevolazioni per le aziende interessate a partecipare ad iniziative promozionali, estese a tutto il 2021, allo scopo di attenuare i danni subiti per la cancellazione di decine di manifestazioni promozionali in Italia e nel mondo;*
- *modificando i piani di attività promozionale, accelerando il processo di digitalizzazione delle iniziative ricorrendo alla piattaforma informatica "Fiera Smart 365" per organizzare "fiere virtuali" o "missioni imprenditoriali virtuali", con sessioni istituzionali, tavole rotonde e incontri B2B fra imprenditori italiani ed esteri;*
- *facilitando la presenza delle imprese italiane sulle grandi piattaforme internazionali di commercio elettronico, grazie ad accordi con i principali player mondiali, alle vetrine sul "Made in Italy" e all'organizzazione di campagne pubblicitarie digitali per generare traffico verso tali spazi;*
- *attuando una profonda revisione del catalogo dei servizi, con un significativo ampliamento della quota di servizi di assistenza personalizzata erogata a titolo gratuito;*
- *rafforzando i servizi informativi e di formazione, grazie ad un intenso ricorso alle tecnologie digitali (webinar Mercati in Diretta, Progetto Export Flying Desk, interventi formativi, tra cui il Global Start Up Program e il COR.C.E).*

Inoltre, l'Agenzia ha provveduto a:

- *proseguire l'attività di scouting di potenziali investitori tramite gli uffici della rete estera e appositi FDI Desks/FDI Analysts, promuovere l'immagine del paese e le opportunità di investimento, oltre a garantire l'assistenza agli investitori esteri ai fini del loro insediamento in Italia;*

- *rafforzare il percorso di semplificazione e di razionalizzazione dei processi di lavoro, nel pieno rispetto delle normative regolatrici il funzionamento delle PA – con particolare riferimento alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione - per garantire efficienza e correttezza dell'azione amministrativa;*
- *mantenere la certificazione di qualità sulla base della Norma ISO 9001:2015 per gli uffici della sede, di Milano e della rete estera, con i necessari adeguamenti a nuove regolamentazioni o a diverse modalità di svolgimento delle attività;*
- *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, per tutto il personale.*

A seguito del significativo impatto che l'emergenza sanitaria ha determinato sull'attività dell'ente, su proposta del Direttore generale, nella seconda parte dell'anno gli obiettivi del Piano 2020-2022 sono stati rivisti, in coerenza con il riorientamento delle modalità di intervento a supporto delle imprese, adeguando in diminuzione quelli resi non raggiungibili a causa del contesto emergenziale (ad esempio l'indicatore specifico sul livello di utilizzo dei fondi promozionali) e in rialzo quelli facilitati dall'accresciuto utilizzo dei nuovi strumenti digitali (ad esempio gli indicatori relativi al numero delle imprese servite) o supportati dall'assegnazione di fondi aggiuntivi e prioritari in attuazione del Patto per l'export (come gli indicatori sull'attività e-commerce e sul progetto Fiera Smart 365); l'intervento di revisione degli obiettivi 2020 è descritto in dettaglio alle pagine 22-27.

Nell'illustrare i risultati raggiunti a livello di obiettivi specifici e operativi, in base al Piano Triennale 2020-2022, tenendo conto dell'impatto che la crisi e le restrizioni adottate hanno avuto sull'operatività dell'ente, vale la pena citare tra gli indicatori diretti a misurare le attività nei confronti delle imprese:

- *l'indicatore sul numero di operatori coinvolti in attività per la promozione del commercio elettronico, con 2.133 aziende ammesse alle piattaforme di e-commerce, con un risultato superiore al target grazie al potenziamento degli interventi nei confronti dei principali player mondiali;*
- *l'indicatore sul livello di Customer Satisfaction, basato sulla rilevazione presso le imprese che, nel corso dell'anno, hanno usufruito dei vari tipi di servizi di sostegno (formazione, assistenza, promozione). Il sondaggio, affidato come di consueto a una società specializzata, ha evidenziato anche nel 2020 livelli di gradimento molto elevati.*

La ripresa della situazione emergenziale nella seconda parte dell'anno e il conseguente protrarsi delle restrizioni alle attività in presenza non hanno invece consentito il pieno raggiungimento dei target riguardanti:

- *l'utilizzo degli stanziamenti promozionali;*
- *il numero di imprese servite, con riguardo ai due indicatori sul numero di imprese coinvolte in attività di promozione, e sull'incremento percentuale del numero dei clienti/utenti di servizi di assistenza.*

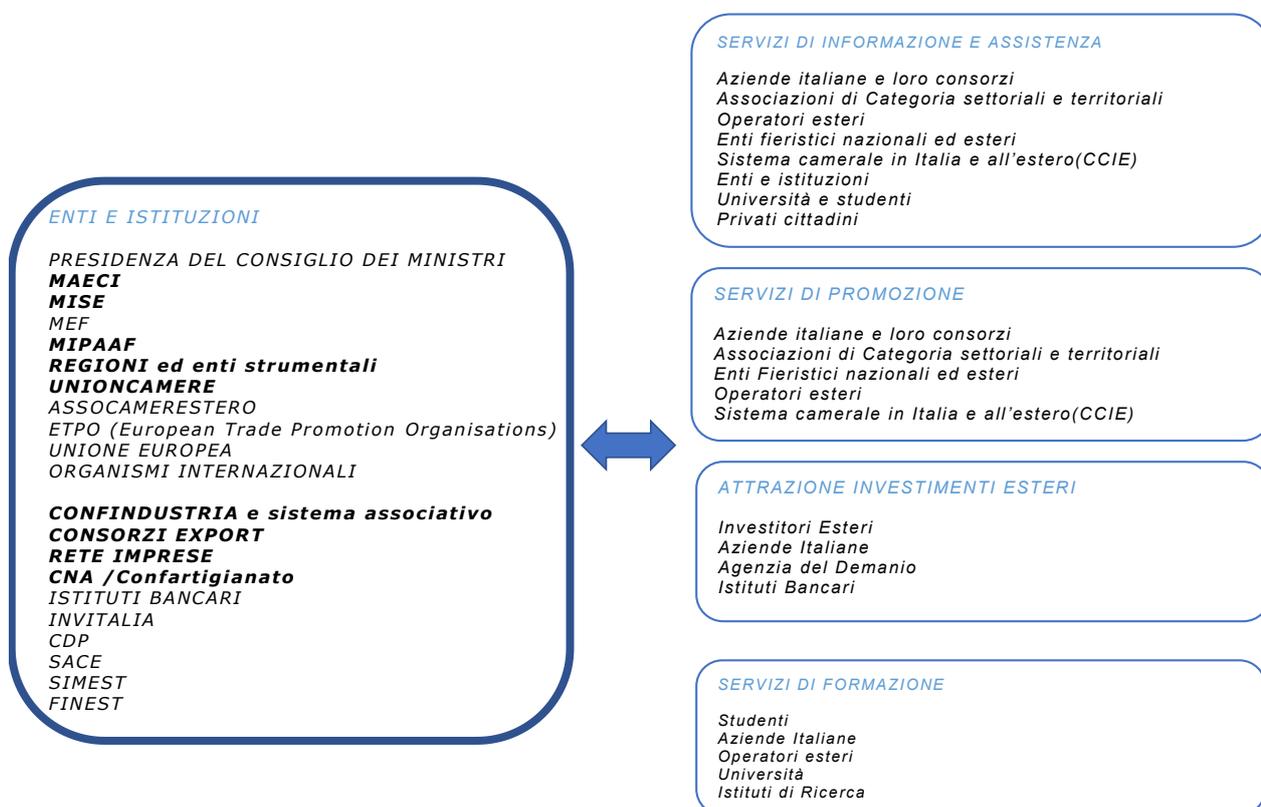
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

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, CNA, Confartigianato, Rete Imprese, 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.

Il nuovo scenario, delineatosi a partire dal mese di febbraio 2020 con l’esplosione della crisi sanitaria, ha imposto all’ICE di adattare rapidamente le proprie modalità di intervento, in modo da continuare ad aiutare le imprese -in particolare quelle di dimensioni piccole e medie- a individuare nuove opportunità di sviluppo sui mercati esteri e ad accrescere il numero degli esportatori serviti (sia nuovi che operativi stabilmente).

Le restrizioni alla mobilità delle persone e alla presenza fisica hanno prodotto inedite criticità, richiedendo un **rapido riorientamento delle attività e l’adozione di nuove strategie di sostegno**, e in particolare:

- il ricorso immediato **a una politica di recovery, prevedendo particolari agevolazioni per le aziende che interessate a partecipare a iniziative promozionali**, estese a tutto il 2021 allo scopo di attenuare i danni subiti dalle imprese a causa della cancellazione di decine di manifestazioni promozionali in Italia e all’estero;
- una modifica delle attività grazie all’**accelerazione del processo di digitalizzazione delle iniziative promozionali e facilitando la presenza delle imprese italiane sulle piattaforme internazionali di commercio elettronico**, anche attraverso accordi con i principali player mondiali;
- l’entrata in vigore, dal 1 aprile 2020, del nuovo **catalogo dei servizi**; l’offerta di servizi è stata sottoposta a una profonda revisione, deliberata già nel 2019, attraverso la quale è stata **significativamente ampliata la quota dei servizi di assistenza personalizzata resi a titolo gratuito**;
- il **rafforzamento dei servizi informativi e di formazione, grazie al maggior ricorso alle tecnologie digitali** (webinar Mercati in Diretta, Progetto Export Flying Desk, numerosi interventi formativi, tra cui il Global Start Up Program e il COR.C.E).

L’azione dell’ICE si è sviluppata in linea con il “**Patto per l’Export**”, promosso dal MAECI e sottoscritto nel mese di giugno dagli enti preposti al sostegno dell’internazionalizzazione, allo scopo di definire una strategia innovativa di sostegno per il rilancio del made in Italy, da attuare dopo la prima fase emergenziale. Come pilastri su cui poggiare gli interventi sono stati individuati in particolare la comunicazione, le attività di formazione, l’informazione alle imprese, la promozione del commercio digitale e il supporto al sistema fieristico.

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.

Nel 2020 la spesa per attività di promozione del Made in Italy è stata pari a 73,3 milioni di euro, in netta flessione rispetto al livello del 2019 (134,7 milioni di euro), a causa degli effetti dell'emergenza sanitaria e delle restrizioni alla mobilità. Difatti, le misure anti-Covid hanno determinato la cancellazione di quasi tutti gli eventi promozionali in presenza programmati dopo il mese di febbraio 2020 e/o lo slittamento delle attività ad anni successivi. Per le misure straordinarie adottate dall'ICE per sostenere l'internazionalizzazione, una quota della spesa è rappresentata dai rimborsi alle aziende dei costi per la partecipazione ad eventi di promozione, annullati a causa della pandemia, e da contributi per concedere la partecipazione gratuita agli eventi promozionali organizzati tra febbraio e dicembre³. In conseguenza alla crisi, si è fortemente ridotto anche il livello di partecipazione delle imprese (cfr. grafico 1, dove si indicano le partecipazioni "plurime" e non il numero di imprese, in quanto queste ultime spesso si avvalgono spesso, nello stesso anno, di più servizi di promozione).

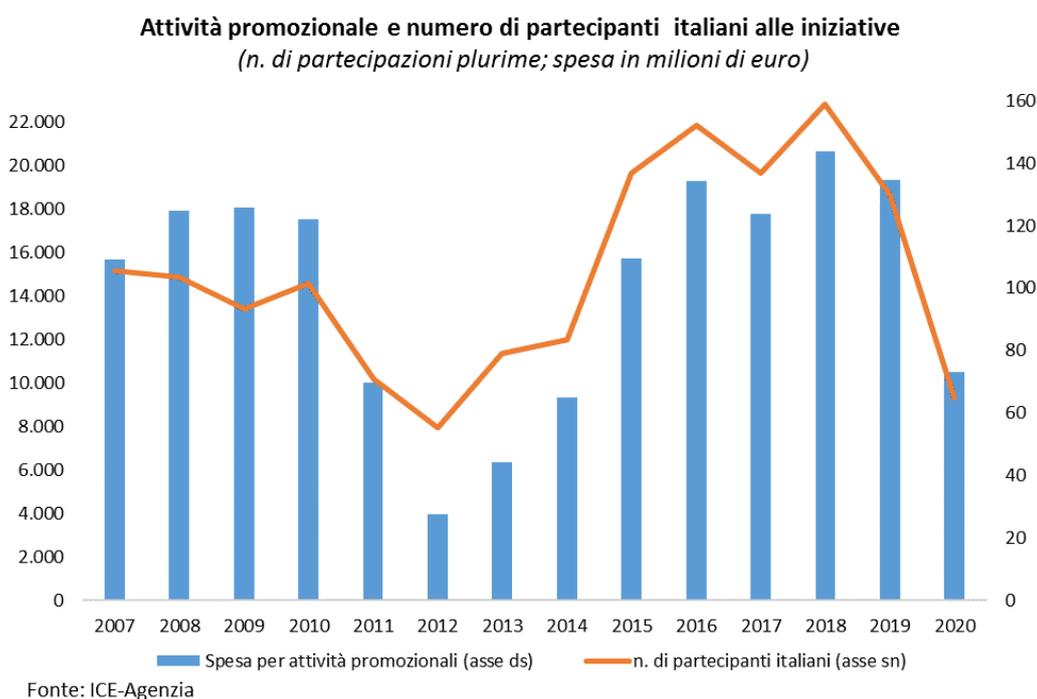


Grafico 1

Per riorientare le modalit  di intervento a sostegno delle imprese e far fronte all'emergenza sanitaria   stato rafforzato il processo di digitalizzazione dell'attivit  promozionale, gi  avviato negli ultimi anni, favorendo l'introduzione di strumenti innovativi da affiancare progressivamente alle iniziative tradizionali. A tal fine, l'Agenzia si   dotata di una piattaforma informatica ("**Fiera Smart 365**") per lo svolgimento a distanza di alcune attivit  promozionali, tra cui l'organizzazione di "fiere virtuali", di "missioni imprenditoriali virtuali", di sessioni istituzionali e tavole rotonde in modalit  webinar, seguite da incontri B2B fra imprenditori italiani ed esteri.

Inoltre, in risposta all'emergenza sanitaria e secondo le direttive della Cabina di Regia per l'Italia Internazionale, una parte fondamentale della strategia promozionale ha riguardato gli accordi con i

³ Delibere Cda n. 509/20 e 520/20.

grandi player della GDO e del commercio elettronico mondiale. Per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane attraverso i canali digitali, ICE ha promosso l'accesso alle principali piattaforme e-commerce, con la creazione di vetrine del "Made in Italy", l'organizzazione di campagne pubblicitarie digitali volte a generare traffico verso tali spazi, e interventi di assistenza e di formazione.

Con riguardo all'attività di **assistenza alle imprese, i ricavi derivanti dalla vendita di servizi sono scesi complessivamente a 3,2 milioni di euro, con una flessione del 42 per cento rispetto al 2019**. A parte le restrizioni legate all'emergenza sanitaria, vi ha inciso l'entrata in vigore del nuovo catalogo dei servizi e l'aumento dell'offerta di servizi gratuiti. Difatti, la nuova policy ha determinato **un forte incremento del numero di servizi erogati gratuitamente**, quasi triplicati rispetto all'anno precedente, a fronte di una riduzione di oltre il 50 per cento del numero di servizi a pagamento.

Nel 2020 la **formazione** ha continuato a rivestire un ruolo importante tra gli strumenti di supporto all'internazionalizzazione: molte attività sono state rimodulate per via dell'emergenza sanitaria, e alcune delle azioni programmate si sono tenute in modalità digitale, consentendo pertanto di svolgere i percorsi formativi nonostante il momento di particolare difficoltà. Difatti, sono state realizzate oltre 100 iniziative formative con più di 5.000 partecipazioni di rappresentanti aziendali, professionisti, giovani laureati italiani e stranieri, operatori stranieri.

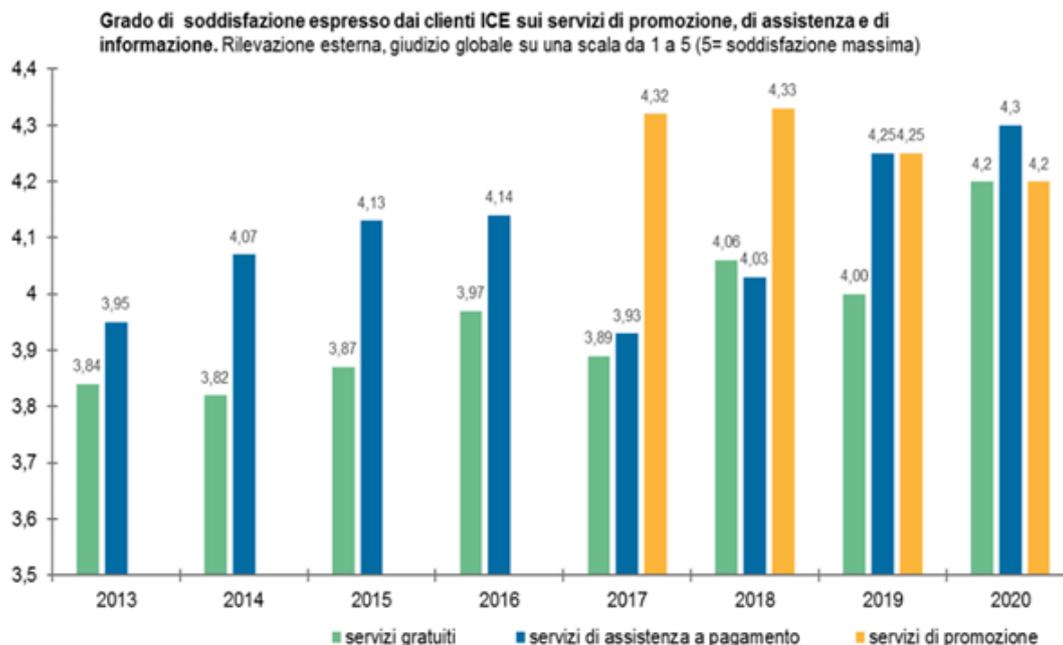
Inoltre, sono stati potenziati dei progetti innovativi diretti a sviluppare le competenze digitali per l'internazionalizzazione: vi rientrano i **corsi per Digital Temporary Export Manager (D-TEM)**, figure professionali esperte dei processi di internazionalizzazione d'impresa. Il fine è quello di rafforzare conoscenze specifiche nel campo del *digital marketing* e della *digital strategy*, strumenti prioritari per attuare progetti innovativi sui mercati esteri.

Con riguardo all'**attrazione degli investimenti esteri**, le strategie attuate nel 2020 sono state orientate a rafforzare l'attività di scouting di potenziali investitori tramite gli uffici della rete estera e appositi FDI Desks/FDI Analysts, che sono stati potenziati; promuovere l'immagine paese e le opportunità di investimento; affinare il processo strutturato di interazione tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività, oltre a garantire e incrementare l'assistenza agli investitori esteri nell'insediamento in Italia.

Anche questa attività ha dovuto affrontare cancellazioni o posticipi degli eventi previsti in presenza e gli investimenti, finalizzati nel corso dell'anno, hanno subito un rallentamento; per rispondere alle sfide generate dalla pandemia, l'ICE ha rivisto i programmi in base alle nuove linee strategiche indicate dal Comitato Attrazione Investimenti Esteri e dalla Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione, potenziato le attività in modalità digitale e rafforzato le azioni di intelligence per migliorare la capacità di intercettazione di nuovi progetti. Molta attenzione è stata posta all'attività di *aftercare* e alle richieste di supporto provenienti da investitori già presenti in Italia, fornendo tempestivamente informazioni sulla situazione del paese e rispondendo alle necessità connesse allo stato di emergenza.

Nel 2020, nonostante la revisione degli obiettivi adottata, su proposta del Direttore generale, il 30 ottobre 2020, per tener conto dell'impatto del contesto emergenziale sulle attività, **il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici è stato pari al 91,77 per cento**. In particolare, le pesanti restrizioni adottate a causa della pandemia anche nella seconda parte dell'anno non hanno consentito il raggiungimento dei target relativi all'aumento **dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali** (target atteso 80 milioni dopo la revisione, dato rilevato 73,3 milioni), al numero di **imprese coinvolte in attività di promozione** (target atteso 18.952, dato rilevato 7.164) e **all'incremento percentuale del numero dei clienti/utenti di servizi di assistenza** a pagamento e gratuiti (target atteso 13.800, contro un dato rilevato a fine anno pari a 11.766).

Nonostante ciò, nel complesso la rimodulazione dell'attività e gli interventi messi in campo per adeguare il sostegno al nuovo scenario hanno portato a conseguire risultati apprezzabili, tenuto conto delle difficoltà operative causate dalla crisi sanitaria (cfr. sezione 2 per il grado di raggiungimento dei singoli indicatori e l'analisi degli scostamenti). Molto positivo è stato, ad esempio, il risultato raggiunto per l'indicatore sugli **operatori coinvolti in attività per la promozione del commercio elettronico**: grazie al potenziamento degli interventi con i principali player internazionali, 2.133 aziende sono state ammesse sulle piattaforme e-commerce, superando il target prestabilito.



Fonte: ICE, indagine 2020 condotta dalla società MG research

Grafico 2

Nell'ambito del sistema di misurazione della performance, l'indicatore relativo al **livello di soddisfazione per i servizi fruiti riveste tradizionalmente un ruolo centrale con riguardo alla valutazione dell'efficacia**. I risultati emersi dalla nuova indagine, condotta da una società esterna specializzata, incaricata di rilevare "a freddo" il gradimento della clientela su tutti i servizi offerti durante l'anno, riportano anche per il 2020 un **giudizio medio pari a 4,2 (su una scala da 1 a 5)**, in linea con gli anni precedenti⁴. La rilevazione, basata sulle interviste a 4.834 aziende, ha mostrato che circa il 90 per cento degli intervistati è molto/abbastanza soddisfatto dei servizi ricevuti. La percezione complessiva dell'operato dell'ICE è pertanto risultata molto positiva, nonostante il contesto e l'adeguamento in tempi ristretti ai vincoli e alle difficoltà imposte dall'emergenza. In particolare, dal raffronto tra l'anno 2020 e il 2019 il livello di soddisfazione nei confronti dei servizi di assistenza appare persino in crescita rispetto agli anni precedenti. Peraltro la comparazione non è «a parità di condizioni», in quanto il 2020 rappresenta un punto di discontinuità con le rilevazioni

⁴ L'indagine di customer satisfaction sull'attività 2020 è stata condotta dalla società MG Research. Il report completo è scaricabile da:

http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzi_e_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2021/2021_Documenti_1615831695990/

passate: nonostante ciò, la percezione complessiva dell'operato dell'Agenzia ICE, da parte delle aziende rispondenti, è stata positiva e non molto differente dalla situazione «pre-pandemica» (v. grafico 2, con il livello di gradimento per alcuni principali tipi di servizi).

Si rinvia alla seconda parte del documento e alle schede dell'Allegato Tecnico per gli approfondimenti sul conseguimento dei singoli target, concorrenti al raggiungimento degli obiettivi specifici e di quelli operativi.

1.2 Il contesto esterno

Lo scenario economico

Nel 2020 le misure volte a contrastare la crisi sanitaria hanno colpito duramente produzione, consumi, investimenti, scambi commerciali e, secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale,⁵ **il PIL mondiale ha subito una contrazione del -3,3 per cento**. Il risultato di fine anno avrebbe potuto essere ben peggiore, se i paesi non avessero adottato ingenti misure di sostegno e se non fosse stata avviata la produzione dei vaccini. La ripresa avvenuta nella seconda metà dell'anno ha contribuito a contenere le perdite, benché vi sia forte preoccupazione per la diversa capacità delle economie di tornare ai livelli pre-crisi e, di conseguenza, per l'ampliamento delle ineguaglianze sia tra paesi, sia al loro interno.

I drammatici effetti della pandemia hanno coinvolto tutte le aree geo-economiche, anche se con intensità diverse, secondo l'andamento dei contagi e le diverse possibilità di intervenire per mitigare gli impatti recessivi. Nei paesi avanzati la contrazione del prodotto interno ha raggiunto il -4,7 per cento, mentre nelle economie emergenti e nei paesi in via di sviluppo la flessione è stata più contenuta (-2,2 per cento).

Con un calo del PIL pari al -7 per cento, l'area latino-americana è risultata quella maggiormente colpita dalla pandemia: in Brasile, la contrazione si è attestata sul -4,1 per cento, mentre il Messico ha registrato una flessione del -8,2 per cento, succedutasi a un anno di crescita pari a zero. Per le economie emergenti europee la contrazione è stata complessivamente meno accentuata (-2,8 per cento), con la Russia a -3,1 per cento. Soprattutto l'area asiatica è riuscita a contenere le perdite e ha registrato una diminuzione di appena un punto percentuale di PIL; vi ha contribuito in particolare l'andamento in controtendenza della Cina, l'unica grande economia ad aver conseguito una crescita nel 2020 (+2,3 per cento), grazie all'efficacia delle misure di contenimento e agli interventi di rilancio. Per quanto riguarda gli altri mercati, se per i paesi dell'Asean-5 il calo del prodotto interno si è fermato al -3,4 per cento, l'India ha subito una contrazione molto più accentuata (-8%).

Tra le economie avanzate, gli Stati Uniti hanno registrato un calo del -3,5 per cento mentre la flessione è stata più marcata per Canada e Giappone (-5,4 e -4,8 per cento rispettivamente). Particolarmente forte è stata la contrazione del Regno Unito, con -9,9 per cento. Nell'area Euro, per effetto della pesante recessione sofferta nella prima metà dell'anno, la flessione ha raggiunto il -6,6 per cento, con punte pari a -11 per cento, nel caso della Spagna, e pari a -8,2 per cento, nel caso della Francia. Per contro, l'economia tedesca si è attestata a -4,9 per cento. Con riguardo all'Italia, la riduzione del PIL è stata più severa rispetto alla media delle economie avanzate e dell'Eurozona (-8,9%), dopo aver conseguito nel 2019 una variazione del prodotto interno prossima allo zero.

⁵ FMI, aprile 2020; si veda <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

Gli **scambi commerciali mondiali hanno subito nel 2020 una brusca contrazione (- 8,5%)**, dovuta in particolare all'andamento dei beni di consumo durevole e dei servizi, specie quelli legati al turismo e quelli non fruibili a distanza, con un decremento più accentuato rispetto a quello del prodotto lordo. Tuttavia, le catene globali del valore, nel cui ambito si svolge la maggior parte degli scambi internazionali, hanno dimostrato una resilienza maggiore rispetto al periodo della crisi finanziaria 2008-2009 per cui, a fine anno, i flussi commerciali hanno potuto registrare un considerevole rimbalzo, sia pure eterogeneo a livello geografico e settoriale.

In media, **la domanda estera delle economie avanzate (importazioni di merci e servizi, in volume) ha subito una flessione del -9,1 per cento**, dopo la modesta crescita del 2019 (+1,7%). Tra i paesi europei, la Francia ha subito una contrazione pari a -11,5 per cento, mentre la Germania ha registrato un calo più contenuto, in linea con la media dei paesi avanzati (-9%). Decisamente più marcata è stata la flessione delle importazioni provenienti dal Regno Unito (-18,1 per cento), mentre Canada e Stati Uniti hanno registrato un calo, rispettivamente, del -11,3 per cento e del -9,3 per cento. Più contenuto è stato il ridimensionamento della domanda estera giapponese (-6,8%).

In confronto alle economie avanzate, l'andamento dell'import dei paesi emergenti è stato di poco inferiore (-8,6 per cento). Come di consueto vi sono notevoli differenze tra i paesi: nel caso della Russia la contrazione è stata decisamente superiore alla media (-13,5 per cento), mentre la domanda di importazioni proveniente dal Brasile si è ridotta del 7,7 per cento. Di segno opposto la Turchia, che ha registrato un aumento dell'import del 5,4 per cento; inoltre, una dinamica positiva si è registrata anche in molti paesi centro-africani.

Per quanto riguarda il gruppo dei paesi asiatici, l'India ha conseguito una caduta netta delle importazioni (-15,4 per cento), come anche la Malaysia (-9,2). Diversamente, la Cina ha sperimentato solo una lieve diminuzione degli acquisti dall'estero (-1,5%), e anche la flessione dell'import coreano è stata comparativamente contenuta (-3,8 per cento). Tra le economie asiatiche merita inoltre un accenno il Vietnam, in controtendenza, con una crescita delle importazioni del 3 per cento.

In base ai dati Istat, **le esportazioni italiane hanno registrato nel 2020 una contrazione del 9,7 per cento**, di pari entità sia nei confronti dei paesi UE che dei paesi extra-UE. Per contro, rispetto all'anno precedente le importazioni si sono ridotte del 12,8 per cento.

Con riguardo all'UE è stato particolarmente rilevante il calo delle esportazioni dirette verso la Spagna (-16,7 per cento) e la Francia (-11,7), mentre, all'opposto, il Belgio è l'unico paese verso il quale le vendite estere sono aumentate (+4,3 per cento), grazie ai prodotti farmaceutici. Marcata anche la contrazione dell'export verso il Regno Unito (-11,1%), la Russia (-9,9%) e i paesi dell'area Asean (-16,1%). Una diminuzione inferiore alla media si è registrata nell'export verso gli Stati Uniti (-6,7%) e il Giappone (-7,6%), e inoltre è risultata contenuta la flessione delle vendite sul mercato svizzero (-2,9%) e soprattutto verso la Cina, dove si è registrata solo una lieve variazione negativa (-0,6%).

Passando a considerare le importazioni, il calo delle forniture provenienti dalla Russia (-34,1%) e dai paesi OPEC (-23,9%) è stato particolarmente ampio, per via del peso degli approvvigionamenti energetici, come anche gli acquisti dalla Turchia (-21,2%) e dal Regno Unito (-19%). Di segno positivo invece l'import dalla Cina, (1,5%), cui hanno contribuito gli ordini di dispositivi e prodotti necessari a gestire la pandemia.

A fine anno il saldo commerciale ha raggiunto 63,6 miliardi di euro (86,1 al netto dei prodotti energetici), in aumento rispetto ai 56,2 miliardi del 2019. Secondo i primi dati disponibili, **la quota di mercato mondiale delle esportazioni italiane di merci è rimasta invariata**, pur con alcune differenze a livello geografico e settoriale. La sua sostanziale tenuta è attribuibile sia a fattori strutturali sia, in misura minore, alla competitività delle esportazioni: difatti hanno influito sulla difesa

della posizione italiana, da un lato, una buona coincidenza tra il modello di specializzazione italiano e le caratteristiche della domanda estera, dall'altro fattori di prezzo e di qualità.

Il ruolo del sostegno pubblico all'internazionalizzazione

La grave crisi globale generata dalla pandemia e il conseguente periodo di forte incertezza hanno **accentuato l'importanza del sostegno pubblico all'internazionalizzazione**, in particolare nei confronti delle piccole imprese, per le quali i costi legati all'espansione sui mercati internazionali rappresentano un ostacolo importante.

Le imprese esportatrici in Italia erano nel 2018 (ultimo dato disponibile⁶) **circa 123 mila, di cui il 90 per cento costituito da aziende con meno di 50 addetti**. Molte operano in maniera occasionale ed esportano quantità marginali, da cui deriva l'importanza di favorire una maggiore stabilizzazione e diversificazione degli sbocchi commerciali. Inoltre, se si considerano le modalità di internazionalizzazione più complesse, l'Italia sconta un ritardo rispetto alle maggiori economie europee: in base ai dati Eurostat l'Italia si colloca al 4° posto tra i paesi UE per numero di controllate estere (dopo Francia, Regno Unito e Germania) e che queste ultime presentano un numero di addetti medio notevolmente inferiore rispetto agli altri paesi, Spagna compresa (per quanto il fatturato medio si attesti su livelli più elevati rispetto ai principali paesi UE).

Per via della crisi sanitaria, **l'Agenzia ha dovuto rivedere le proprie strategie di sostegno all'internazionalizzazione, e in questo ha agito in linea con gli enti degli altri paesi europei**. Difatti, da un'indagine condotta nel giugno 2020 presso 20 paesi (membri, insieme all'ICE, della European Trade Promotion Organisations' Association, ETPOA) è emerso che in risposta alla crisi sanitaria la quasi totalità delle organizzazioni (96%) avrebbe rimodulato i servizi di sostegno, al fine di sostenere le imprese nel nuovo contesto internazionale.

Nello specifico, è stato chiesto a ciascuna TPO di indicare i tipi di servizi verso cui si sarebbero maggiormente orientate le attività e quali nuove forme di sostegno sarebbero state previste, a causa della pandemia. Rispetto al primo punto, gli intervistati hanno indicato un aumento dei servizi di informazione attraverso i siti web, l'invio massivo di e-mail e l'organizzazione di webinar (96 per cento dei rispondenti). Gli enti hanno riportato, inoltre, una maggiore attenzione ai servizi di assistenza personalizzata (74%), alle attività di formazione per nuovi esportatori o per esportatori occasionali (67%) e ai servizi di informazione personalizzata (44%).

Tra i nuovi servizi è emersa l'organizzazione di "fiere virtuali" attraverso apposite piattaforme informatiche (56%) e di eventi online per favorire incontri B2B (63%). Per ultimo, gli enti di sostegno hanno indicato la riduzione dei costi di partecipazione alle attività di promozione (si è espresso in tal senso il 48 per cento dei rispondenti), l'abbassamento delle tariffe per i servizi (44%) e anche l'offerta gratuita di servizi precedentemente erogati a pagamento (37%).

Punti di forza e sfide dell'Agenzia

Negli ultimi anni, grazie alle consistenti assegnazioni di fondi nell'ambito del *Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti*, **la capacità di intervento dell'ICE è stata rafforzata**. Tale Piano svolge un ruolo centrale per il *Patto per l'export*, presentato nel giugno 2020 dal Ministero degli Affari Esteri in risposta alla pandemia e come strumento per migliorare il

⁶ Fonte: Annuario statistico Ice-Istat "Commercio estero e attività internazionali delle imprese", ed. 2020.

coordinamento e l'efficacia dell'intervento pubblico, secondo le priorità definite dalla *Cabina di Regia per l'Italia Internazionale*.

Nel 2020 la principale sfida dell'Agenzia ICE è stata quella di affiancare le imprese ad affrontare la crisi sanitaria, e di proseguire con le attività di sostegno ricorrendo a modalità organizzative di lavoro a distanza, puntando ad ampliare l'utilizzo di strumenti digitali per erogare i propri servizi e promuovendo l'accesso delle imprese alle piattaforme di commercio elettronico.

Uno dei principali punti di forza dell'ICE è l'aver creato negli anni dei **rapporti consolidati con migliaia di imprese**, come confermano i risultati positivi delle periodiche indagini di *customer satisfaction*. Grazie all'attività di marketing dell'ente, ciò ha contribuito a far sì che la base clienti non si contraesse, nonostante il forte shock economico: pertanto, le imprese che hanno usufruito dei diversi servizi ICE (promozionali, formativi e di assistenza, a titolo gratuito e a pagamento) sono state oltre 16.000 anche nel 2020.

Un altro importante punto di forza dell'Agenzia è rappresentato dalla **presenza di 78 unità operative estere, con una copertura di 66 paesi**, che ugualmente hanno proseguito con l'attività. Sul territorio italiano il ruolo dell'Agenzia è stato rafforzato attraverso la costituzione di **desk regionali** (Export Flying Desk), gestiti insieme ad altri interlocutori istituzionali, che hanno continuato la loro attività di assistenza con incontri organizzati a distanza. Anche la dotazione di **personale specializzato** rappresenta, storicamente, una risorsa fondamentale dell'ente: il rafforzamento delle competenze, attuato attraverso interventi formativi di aggiornamento e l'inserimento in organico di **nuove professionalità, soprattutto nel campo delle tecnologie digitali**, è stato anche nel 2020 un obiettivo prioritario nella gestione delle risorse umane.

Tra le sfide principali dell'ente si confermano sia **l'utilizzo al servizio delle imprese dell'intero ammontare degli stanziamenti promozionali assegnati**, potendo contare delle risorse umane disponibili (978 il personale complessivo in Italia e all'estero, quest'ultimo calcolato in FTE, cfr. par. 1.3) e della rete degli uffici all'estero, sia **l'ammodernamento dell'intervento a supporto delle imprese in linea con i nuovi ambiti strategici dell'innovazione digitale e della sostenibilità**.

Standard di qualità dei servizi

Il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), applicato alla sede, all'ufficio di Milano e a tutte le sedi estere è stato **confermato nella 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 alla verifica dei rischi interni ed esterni, relativi alla qualità dei servizi.

Nel 2020 sono stati **raggiunti gli obiettivi del Piano della Performance relativi al SGQ**, che includevano indicatori trasversali per tutti gli uffici della sede, sia a livello strategico che operativo. In particolare, sono stati individuati e valutati i rischi ISO per tutte le attività dell'Agenzia, raggruppate negli 8 macro-processi di riferimento, sotto il coordinamento di ciascun titolare e con il coinvolgimento dei responsabili di tutti gli uffici.

Attraverso l'aggiornamento di gran parte della documentazione, il Sistema ha continuato a recepire le numerose modifiche derivanti dall'adeguamento a nuove regolamentazioni o alle diverse modalità di svolgimento delle attività. Molta attenzione è stata posta all'aspetto critico riguardante il **recepimento del Codice di Amministrazione Digitale** e del **rilascio di nuovi applicativi informatici** (CRM, Serviceweb, GED), relativi 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 della rete estera non certificati, grazie a un Piano triennale di verifiche interne che prevede il coinvolgimento di un crescente numero di uffici. L'ICE ha ottenuto nell'agosto 2020 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 Toronto, con successiva estensione per quello di Berlino, 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 sottolineato che le **analisi sulla soddisfazione della clientela rappresentano per l'ICE uno strumento fondamentale per verificare il gradimento dei servizi offerti**, come testimonia la presenza di uno specifico indicatore per la valutazione della performance dell'ente (cfr. paragrafo 1.1).

1.3 Le risorse finanziarie e umane

Nel 2020 lo stanziamento relativo alle spese per l'Agenzia ICE, alle spese di funzionamento e a quelle di natura obbligatoria, di cui al nuovo capitolo 2414 del Bilancio MAECI, è stato pari a 76.406 mila euro, in aumento di 1.103 mila euro rispetto al 2019.

L'Agenzia nel corso del 2020 ha continuato a dare attuazione alle misure di contenimento della spesa e ad erogare servizi, incentivando quelli a titolo gratuito, in aderenza con la nuova politica di marketing a sostegno delle imprese italiane. In particolare, sono stati registrati **ricavi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e di promozione per 3.244 mila euro**, in linea con quanto previsto in sede di revisione del Budget economico 2020 (3.420 mila euro), e in riduzione di 2.422 mila euro rispetto all'esercizio precedente, per via della gratuità di alcuni servizi ricompresi nel nuovo catalogo, adottato dal mese di aprile 2020.

Con la vendita dell'immobile dell'ex ufficio ICE di Firenze **i ricavi si sono attestati su un totale di 81.427 mila euro**, ammontare che ha consentito la copertura dei **costi istituzionali di gestione** e di quelli derivanti dal rischio di mancato incasso dei crediti commerciali, che complessivamente sono stati pari a **81.257 mila euro**. **Il risultato di esercizio, pari a 170 mila euro**, è pertanto **positivo** e, ai sensi dell'articolo 8 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità, è stato destinato alla Riserva di utili obbligatoria di Patrimonio Netto.

Lo stanziamento promozionale pubblico, relativamente al Fondo per la promozione all'estero per il Piano promozionale ordinario 2020, allocato sul nuovo capitolo del Bilancio MAECI 2415, è stato pari a 65.153 mila euro. Oltre all'importo di 17.283 mila euro, destinato alle attività del piano promozionale “ordinario”, nel 2020 lo stanziamento ha incluso **risorse aggiuntive destinate sulla base del D.L. Rilancio per l'avvio di una campagna di comunicazione volta a sostenere l'internazionalizzazione del sistema economico nei settori colpiti dall'emergenza Covid** (47.870 mila euro). Per quanto riguarda il Piano straordinario del Made in Italy - ex D.L. 33/2014, il contributo pubblico assegnato al capitolo 7959 è stato pari a 130.500 migliaia di euro, pressoché invariato rispetto allo stanziamento dell'esercizio precedente.

Il volume di attività promozionale, fortemente influenzato dalla pandemia nel corso dell'intero esercizio, si è attestato a **73.258 mila euro**, in sensibile riduzione rispetto a quanto raggiunto nel 2019, pari a 134.742 mila euro (- 45,63%). Il valore risulta di poco inferiore alla previsione rivista a luglio 2020 (il documento di revisione del Budget Economico 2020 riporta un dato pari a 80 milioni di euro), in quanto la recrudescenza del virus nell'ultima parte dell'anno ha impedito la ripresa, inizialmente prevista, a partire dall'autunno.

Con riguardo alla dotazione di risorse umane, a fronte di un limite di organico pari a 500 unità, aumentato a seguito della Legge n. 160 del 27 dicembre 2019, **nel 2020 il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è sceso da 428 a 413 unità**, a seguito di 17 cessazioni dal lavoro e 2 assunzioni.

Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2020

(Dotazione organica: 500) Totale dipendenti: 413		
Sede di Roma: 318	Ufficio di Milano: 10	Rete estera: 85

La progressiva riduzione del personale 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 è composto da 32 dirigenti e 381 dipendenti, di cui 318 funzionari di Area III, 61 impiegati di Area II e 2 di Area I. Dei 381 dipendenti in posizione non dirigenziale, 17 erano in regime di part-time, 30 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, 6 in aspettativa per ricongiungimento coniuge. Si rileva una unità aggiuntiva in Area II F3 in comando in entrata da altra amministrazione.

Inoltre, a seguito di **concorso pubblico a tempo determinato**, svolto nell'autunno del 2020, erano presenti 49 unità di personale dell'Area III F1, assunti per un anno, nelle more dell'espletamento del concorso a tempo indeterminato. Si tratta del primo inserimento di nuovo personale, dall'ultimo concorso avvenuto nel 2009, che ha reso possibile l'acquisizione di profili specializzati con competenze nelle tematiche del digitale e del marketing, grazie alle recenti iniziative attuate dal governo per l'ammodernamento della pubblica amministrazione,

Per far fronte alle attività del Progetto PES, l'Agenzia sta facendo inoltre ricorso a prestazioni lavorative per periodi determinati attraverso un'agenzia di somministrazione del personale. Al 31 dicembre 2020 i contratti in essere erano 35.

PER GENERE E TIPO DI CONTRATTO

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Personale a tempo pieno	205	161	366
Personale part Time <= al 50%	5	1	6
Personale part Time > al 50%	10	1	11
Personale con contratto telelavoro	21	9	30
Totale	241	172	413
% sul Totale Complessivo	58,4%	41,6%	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%		0,0%
31- 40	13	6,8%	12	9,5%	25	7,9%
41 - 50	59	30,7%	30	23,8%	89	28,0%
Oltre 50	120	62,5%	84	66,7%	204	64,2%
Totale	192	60,4%	126	39,6%	318	100,0%
% sul Totale Complessivo		46,5%		30,5%		77,0%

PERSONALE AREA CONTRATTUALE I+II

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
31- 40	3	7,7%	-	0,0%	3	4,8%
41 - 50	7	17,9%	7	29,2%	14	22,2%
Oltre 50	29	74,4%	17	70,8%	46	73,0%
Totale	39	61,9%	24	38,1%	63	100,0%
% sul totale complessivo		9,4%		5,8%		15,3%

Pertanto, complessivamente, **il personale in servizio al 31.12.2020 tra dipendenti di ruolo, dipendenti a tempo determinato e personale in somministrazione era pari a 497 unità.**

Le risorse umane degli uffici esteri (personale assunto attraverso contratti locali) sono state pari a **392,20** (in FTE); vi si aggiungono **88,79 risorse professionali locali** (FTE) per collaborazioni su specifici progetti e fondi promozionali, di durata limitata.

Pertanto la dotazione complessiva di personale in Italia e all'estero, è risultata nel 2020, pari a 978 unità.

Delle 413 unità di personale di ruolo complessive, 241 sono donne (58,4%per cento) e 172 uomini (41,6 per cento). Tra i dirigenti, pari complessivamente a 32 unità, le donne rappresentano il 31,25 per cento.

TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE COMPLESSIVO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	231	60,6%	150	39,4%	381	100,0%
% sul totale complessivo		55,9%		36,3%		92,3%

DIRIGENTI

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni	-		-		-	
31- 40	-		1		1	
41 - 50	-		1	4,5%	1	3,1%
Oltre 50	10	100,0%	20	90,9%	30	93,8%
Totale	10	31,3%	22	68,8%	32	100,0%
% sul totale complessivo		2,4%		5,3%		7,7%

Nel corso dell'anno **sono stati assegnati 30 progetti di telelavoro**; inoltre, ad ottobre 2019 era stata avviata la fase sperimentale per lo **smartworking** con l'attivazione di 14 progetti, della durata di un anno. In seguito all'emergenza COVID, e sulla base di quanto contenuto nel DPCM del 9 marzo 2020 recante misure urgenti di contenimento del contagio sull'intero territorio nazionale, **il lavoro agile è stato esteso a tutti i dipendenti come modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa**. Contestualmente, sono stati interrotti tutti i progetti di smartworking precedentemente attivati.

TELELAVORO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni	0	0%	0		0	
31- 40	1	5%	-		1	3%
41 - 50	7	33%	2	22%	9	30%
Oltre 50	13	62%	7	78%	20	67%
Totale	21	70,0%	9	30,0%	30	100,0%
% sul totale complessivo		5,1%		2,2%		7,3%

Relativamente all'attribuzione di **incarichi di responsabilità in Italia e all'estero**, nel 2020 sono stati assegnati 14 incarichi a donne e 11 incarichi a uomini, per un totale di 25 posizioni; nella gestione delle risorse umane l'Agenzia tiene conto del rispetto delle pari opportunità, come anche della necessità di migliorare costantemente le capacità e le competenze del personale tramite programmi di formazione interna.

In proposito, nel corso del 2020 sono stati portati avanti molti interventi formativi volti al miglioramento delle capacità e competenze del personale malgrado il periodo estremamente complesso determinato dalla pandemia. In particolare, i corsi si sono svolti in modalità FAD su piattaforma formativa oppure tramite webinar sincroni. Proprio in relazione alla situazione pandemica evidenziamo l'importanza di quelli relativi allo smart working (sono state proposte 3 opportunità formative al personale), quello innovativo con modalità *alive learning* per sviluppare *accountability* e puntare al risultato (formazione *blended* tra piattaforma formativa e *coaching* di gruppo e individuale), quello per i dirigenti sul management generativo e la leadership ispirante, tutti volti a fornire al personale strumenti per affrontare al meglio le nuove modalità lavorative senza compromettere efficienza ed efficacia operativa sia del singolo che del team. Da segnalare inoltre le numerose edizioni svolte del corso su come migliorare il *public speaking* in italiano ed in inglese (focus su come agire da remoto e on line) e su come predisporre presentazioni efficaci in italiano ed in inglese in Powerpoint.

A questa intensa attività di formazione va aggiunta la formazione normata prevista per i dipendenti pubblici che viene portata avanti annualmente relativamente alle seguenti materie: Anticorruzione e Trasparenza, Contrattualistica, Regolamento GDPR 679/2016, Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. Infine va ricordata la formazione specifica SNA ed il "28° percorso formativo per i neo dirigenti" che è stato portato a termine da tre dirigenti di ICE Agenzia durante il 2020 e concluso a dicembre 2020.

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per svolgere il processo di misurazione e di valutazione della performance, la Struttura Tecnica Permanente OIV ha acquisito i dati di consuntivo per l'anno 2020 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 **70 indicatori (8 specifici e 62 operativi) presenti nel Piano triennale della performance 2020-2022**⁷.

Il Piano, approvato il 29 gennaio 2020, è stato **successivamente sottoposto a revisione** per via dell'emergenza sanitaria, tenendo conto dei risultati del monitoraggio infra-annuale condotto dalla Struttura Tecnica Permanente OIV⁸. Di seguito viene descritto il processo e mostrate le principali modifiche apportate nel ripianificare gli obiettivi, in coerenza con il primo provvedimento di revisione del budget economico⁹, che ha adeguato i dati di previsione alle variazioni intervenute in seguito alla crisi sanitaria.

Processo di ripianificazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target del Piano Performance per l'anno 2020

La revisione della performance 2020 è stata adottata dal CdA con delibera n. 526 del 30 ottobre 2020 e ha interessato alcuni degli indicatori specifici dell'Ente e una parte degli obiettivi operativi degli uffici.

In coerenza con il riorientamento delle modalità di intervento a supporto delle imprese, dovuto alle condizioni straordinarie create a seguito della pandemia (cfr. paragrafo 1.1), sono stati **aggiornati in primo luogo quattro indicatori e target collegati all'obiettivo specifico 1 (uno con revisione del target in diminuzione e tre in aumento)**:

- **il target relativo all'indicatore sulla spesa promozionale è stato ridotto a 80 milioni di euro**, in linea con il primo provvedimento di variazione al Bilancio 2020 approvato alla fine di luglio, per l'impossibilità di organizzare in presenza molti degli eventi espositivi programmati;
- è stato **incrementato il target relativo al numero dei partecipanti a iniziative promozionali** (dai previsti 9.335 a 18.952 partecipanti), per diffondere l'utilizzo delle tecnologie digitali e promuovere eventi promozionali virtuali;
- è stato **aumentato il target relativo alla partecipazione delle imprese ai progetti dedicati all' e-commerce** (da 1.250 imprese partecipanti a 1.600), in linea con il potenziamento delle azioni e la conclusione di ulteriori accordi con le principali piattaforme di commercio elettronico;
- in coerenza con l'ampliamento dell'offerta di servizi gratuiti è stato **rivisto al rialzo il target relativo alla base clienti/utenti dell'ICE** (fruitori di servizi di assistenza e di informazione); rispetto alla baseline, il livello dell'indicatore è passato dal +40 per cento (pari a 12.880 clienti-utenti) a +50 per cento (13.880 clienti-utenti).

⁷ Delibera del CdA n.505 del 29.1.2020.

⁸ Documento di monitoraggio infra-annuale 2020 del 21.07.2020

⁹ Delibera CdA 521/20 del 15 luglio 2020.

Inoltre, sono state introdotte alcune **variazioni alle 10 azioni organizzative prioritarie, correlate all'obiettivo specifico 2**, e in particolare:

- una **riduzione nel numero di giornate di presidio dei Flying Desk** regionali (da 946 a 594), avendo riscontrato che lo svolgimento da remoto risulta meno attrattivo del presidio fisico;
- lo slittamento dal 1 settembre al 30 settembre 2020 per l'avvio delle procedure volte ad acquisire **sistemi di tracciabilità prodotto in tecnologia blockchain**;
- lo slittamento dal mese di settembre al mese di dicembre 2020 della rilevazione di **customer satisfaction per i partecipanti al Global Start Up Program**, dovuto al rinvio dell'iniziativa a seguito dell'emergenza sanitaria;
- l'inserimento di un nuovo indicatore relativo **all'estensione della modalità di lavoro agile** (smartworking), conseguente allo stato di emergenza da Covid-19 e alla presentazione del nuovo regolamento ordinario;
- l'adeguamento dell'**indicatore sul concorso per funzionari**, riferito alle procedure concorsuali per l'assunzione di personale a tempo determinato, divenute prioritarie alla luce delle novità normative (DL Rilancio) e delle nuove esigenze organizzative dell'Ente.

In linea con le modifiche apportate agli obiettivi specifici, sono stati quindi rivisti anche i **piani operativi** degli uffici della sede, di Milano e della rete estera. Si riportano in maniera schematica le modifiche apportate agli obiettivi delle varie unità organizzative:

Revisione del Piano della Performance 2020-2022 - Piani operativi uffici sede e Milano

Ufficio	Indicatore	Target Piano originario (Del. 505/20)	Nuovo target
Ufficio di supporto per gli Affari giuridico legali e assistenza organi istituzionali	Numero di incontri periodici individuali di sensibilizzazione con i referenti e collaboratori del RPCT	30	60
Ufficio di Supporto per la Comunicazione, le Relazioni Esterne e Istituzionali	Incremento del numero di follower su Twitter nell'anno	15%	20%
	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	7	17
Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy	Numero di aziende coinvolte nella divulgazione dell'economia digitale per facilitare l'accesso alle piattaforme internazionali di e-commerce	400	2500
	<u>Nuovo indicatore</u> Realizzazione accordi con e-tailer o marketplace	-	24
	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	1.800	600
Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente	Incremento del numero di imprese start-up partecipanti a eventi	+50%	+10%
	<u>Indicatore eliminato</u> Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	2350	

	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	4000	2.377
Ufficio Beni di consumo	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	2	9
	Indicatore eliminato Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	3600	
	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	1680	1.200
Ufficio Agroalimentari e vini	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	5	8
	Indicatore eliminato Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	2100	
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Indicatore eliminato Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	1150	
Ufficio di Coordinamento marketing	Numero giornate dedicate al Progetto Export Flying Desk	946	594
	Indicatore modificato Grado di soddisfazione dei partecipanti al Global Start-up Program (entro settembre 2020)	20%	4
Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	90%	80%
Ufficio Servizi informatici	Indicatore eliminato Avvio procedure per acquisizione sistemi tracciabilità prodotto in tecnologia blockchain	100% (entro 30 settembre)	
	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	26	10
Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri	N. contatti da inserire nella base dati investitori e proponenti offerte di investimento	800	600
	Numero di Road Show Istituzionali e Investment presentation realizzati all'estero	8	6
	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	26	10
Ufficio promozione degli investimenti	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	12	10
	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	26	10
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	150	80
	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	26	10
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Numero dei potenziali investitori partecipanti (incoming in occasione di fiere/eventi in Italia)	70	25
	Indicatore eliminato Numero di incontri realizzati in occasione di missioni di scouting, di roadshow, di partecipazione a fiere/workshop all'estero ed eventi aftercare in Italia	120	

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, organizzazione e risorse umane	Indicatore eliminato Realizzazione del concorso funzionari	100% (entro novembre bando e preselezione)	
	Indicatore eliminato Realizzazione del concorso dirigenti	100% (9 mesi a partire dall'emanazione del DPCM)	
	Indicatore eliminato Attuazione della procedura di assegnazione delle posizioni organizzative	100%	
	Nuovo indicatore Attuazione delle progressioni verticali	-	SI
	Nuovo indicatore Attuazione delle progressioni economiche orizzontali	-	SI
	Giudizio medio di customer satisfaction dei corsi di formazione somministrati al personale di Sede e Milano (scala da 1 a 5)	4,3	4
Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane	Indicatore eliminato Definizione della Nuova Declaratoria degli indicatori comportamentali nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	SI	
	Indicatore eliminato Definizione di un modello standard per la rilevazione delle competenze del personale della sede e di Milano finalizzata ad una coerente attività lavorativa e di formazione	SI	
	Nuovo indicatore Numero di dipendenti della Sede e di Milano, sul totale dei dipendenti in servizio, che hanno beneficiato dei nuovi strumenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	-	50%
	Nuovo indicatore Realizzazione concorsi per funzionari a tempo determinato	-	100% (espletamento prove concorsuali)
	Nuovo indicatore Estensione della modalità di lavoro agile (smartworking) in seguito allo stato di emergenza Covid-19 e presentazione del nuovo regolamento ordinario	-	SI
	Giudizio medio di customer satisfaction dei corsi di formazione somministrati al personale di Sede e Milano (scala da 1 a 5)	4,3	4
Ufficio di Milano	Corrispettivi da vendita di servizi	170.000	134.000
	Numero di servizi gratuiti erogati	150	400
	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	8	2

Per quanto riguarda gli **uffici esteri**, è stato **incrementato il peso degli indicatori relativi ai servizi gratuiti e ai prodotti informativi**, in modo da tenere conto dell'impatto della pandemia sulla domanda dei servizi di assistenza e anche della nuova policy di erogazione dei servizi, prevalentemente a titolo gratuito. Inoltre, in coerenza con il primo provvedimento di variazione del bilancio 2020, è stato ridotto il peso dell'indicatore relativo ai **corrispettivi dalla vendita dei servizi** e sono stati **rimodulati i relativi target**, apportando complessivamente un taglio del 35 per cento rispetto all'ammontare dei corrispettivi assegnati inizialmente (cfr. la tabella seguente).

Revisione del Piano della performance 2020-2022 - Piani operativi uffici esteri

UFFICIO	Indicatore	Target Piano originario (Del. 505/20)	Nuovo target
Tutti gli uffici della rete estera	Incremento della base clienti/utenti ICE	+40%	+50%
ACCRA	corrispettivi da servizi	9.000	5.850
ADDIS ABEBA	corrispettivi da servizi	18.000	11.700
ALGERI	corrispettivi da servizi	49.000	10.000
ALMATY	corrispettivi da servizi	34.000	10.000
AMMAN	corrispettivi da servizi	11.000	7.150
BAKU	corrispettivi da servizi	16.000	10.400
BANGKOK	corrispettivi da servizi	18.000	27.000
BEIRUT	corrispettivi da servizi	19.000	10.000
BELGRADO	corrispettivi da servizi	11.000	8.000
BERLINO	corrispettivi da servizi	22.000	22.000
BERNA	corrispettivi da servizi	11.000	8.000
BOGOTA'	corrispettivi da servizi	26.000	36.500
BRUXELLES	corrispettivi da servizi	29.000	18.850
BUCAREST	corrispettivi da servizi	23.000	19.000
BUDAPEST	corrispettivi da servizi	19.000	14.500
BUENOS AIRES	corrispettivi da servizi	5.000	3.250
CANTON	corrispettivi da servizi	7.000	5.300
CASABLANCA	corrispettivi da servizi	18.000	12.700
CHICAGO	corrispettivi da servizi	46.000	31.000
CITTA' DEL MESSICO	corrispettivi da servizi	16.000	16.000
DOHA	corrispettivi da servizi	18.000	18.000
DUBAI	corrispettivi da servizi	59.000	45.000
GIACARTA	corrispettivi da servizi	29.000	10.000
HOCHIMINH	corrispettivi da servizi	28.000	10.000
HONG KONG	corrispettivi da servizi	148.000	10.000
HOUSTON	corrispettivi da servizi	14.000	9.100
IL CAIRO	corrispettivi da servizi	21.000	21.000
ISTANBUL	corrispettivi da servizi	14.000	11.500
JOHANNESBURG	corrispettivi da servizi	26.000	10.000
KIEV	corrispettivi da servizi	20.000	13.000
KUALA LUMPUR	corrispettivi da servizi	15.000	13.500
L'AVANA	corrispettivi da servizi	15.000	12.000
LONDRA	corrispettivi da servizi	42.000	27.300
LOS ANGELES	corrispettivi da servizi	35.000	10.000
LUANDA	corrispettivi da servizi	18.000	9.000
LUBIANA	corrispettivi da servizi	15.000	9.750
MADRID	corrispettivi da servizi	14.000	10.000
MAPUTO	corrispettivi da servizi	6.000	3.900
MIAMI	corrispettivi da servizi	18.000	11.700
MOSCA	corrispettivi da servizi	83.000	72.100
MUMBAI	corrispettivi da servizi	14.000	12.000
NEW DELHI	corrispettivi da servizi	19.000	12.350
NEW YORK	corrispettivi da servizi	302.000	196.300
PARIGI	corrispettivi da servizi	29.000	18.850
PECHINO	corrispettivi da servizi	32.000	21.000

UFFICIO	Indicatore	Target Piano originario (Del. 505/20)	Nuovo target
RIYADH	corrispettivi da servizi	19.000	12.350
SAN PAOLO	corrispettivi da servizi	12.000	7.800
SANTIAGO	corrispettivi da servizi	8.000	5.200
SEOUL	corrispettivi da servizi	20.000	48.000
SHANGHAI	corrispettivi da servizi	43.000	39.000
SINGAPORE	corrispettivi da servizi	13.000	8.450
SOFIA	corrispettivi da servizi	30.000	19.500
STOCCOLMA	corrispettivi da servizi	32.000	20.800
SYDNEY	corrispettivi da servizi	12.000	7.800
TAIPEI	corrispettivi da servizi	6.000	5.000
TEHERAN	corrispettivi da servizi	23.000	14.950
TEL AVIV	corrispettivi da servizi	17.000	11.050
TIRANA	corrispettivi da servizi	17.000	11.050
TOKYO	corrispettivi da servizi	149.000	96.850
TORONTO	corrispettivi da servizi	81.000	52.650
TUNISI	corrispettivi da servizi	9.000	5.850
VARSAVIA	corrispettivi da servizi	24.000	15.600
VIENNA	corrispettivi da servizi	6.000	7.700
ZAGABRIA	corrispettivi da servizi	15.000	9.750

2.1 Obiettivi specifici

Attraverso il processo di 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. I risultati della "Performance specifica" 2020 fanno riferimento alla misurazione di cinque indicatori relativi all'obiettivo specifico 1 (OS 1) e di tre indicatori per l'obiettivo specifico 2 (OS 2)(cfr. "L'albero della performance").

Nel 2020 il grado di raggiungimento dei due obiettivi specifici è stato pari al 91,77 per cento.

Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici nel periodo 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Performance specifica	97,40%	99,40%	100,00%	98,17%	91,77%

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:

Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione

PESO 60%

Incremento della base clienti/utenti ICE
Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali
Imprese coinvolte in attività di promozione
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce
Customer satisfaction sulle imprese italiane

OS 2:

Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie e mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza e semplificazione

PESO 40%

Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA
Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)

Risultati dell'obiettivo specifico 1

Obiettivo specifico 1

Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione. Peso 60 per cento

L'obiettivo specifico 1 riguarda le attività legate alla mission dell'ICE; il grado di 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: *Incremento percentuale annuale del numero dei clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti (peso 15 per cento).*

Questo indicatore rappresenta l'interesse dei clienti/utenti per i servizi resi dall'ICE e l'analisi dei risultati conseguiti consentono di riflettere su come modulare le politiche di marketing.

Il target, partendo da una baseline di **9.200** utenti e clienti, è stato portato in sede di revisione da +40% a **+50%** pari, in valore assoluto, a **13.800**.

Il dato di consuntivo per il 2020 è risultato pari a **11.766** utenti e clienti (la fonte di rilevazione è il sistema informatico Oracle/Cruscotto Direzionale).

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pari a 85,26%.

Analisi dello scostamento

Nonostante le misure restrittive adottate per contrastare la pandemia - cui ha fatto seguito, nel secondo trimestre del 2020, un crollo record dei flussi commerciali e il deterioramento del contesto economico -, l'introduzione nel corso del mese aprile del Nuovo Catalogo dei Servizi ICE Agenzia - e la conseguente gratuità di una parte sostanziale dei servizi offerti - ha contribuito a mantenere su livelli molto elevati il numero dei servizi di assistenza erogati.

Tuttavia, il considerevole ammontare di detti servizi non ha determinato incrementi proporzionali nel numero dei clienti/utenti ICE, a causa di un aumento considerevole delle richieste multiple di servizi gratuiti da parte dello stesso utente.

Tenendo conto del rallentamento dell'emergenza sanitaria e sulla base dei risultati attesi dalla nuova policy dei servizi, l'ambizioso target del +50% - rivisto al rialzo in corso d'anno - è stato comunque raggiunto all'85%, grazie anche alla messa in atto di una serie di azioni di coinvolgimento massivo nei confronti degli uffici della rete estera e della sede (cfr. Progetto Export Flying Desk). Si sottolinea inoltre che l'impiego delle attività in digitale e la propensione degli operatori a partecipare a webinar durante il periodo di smart working hanno consentito di raggiungere un maggior numero di imprese a fronte di un minore costo.

Da tenere presente la crescita della base clienti/utenti dei servizi di assistenza ICE, che alla fine del 2020 sono risultati pari a 11.766, contro 9.200 del 2019.

2. Indicatore specifico: *Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (peso 10 per cento)*

Indicatore di **outcome** volto a rilevare la qualità percepita dagli *stakeholders* per i servizi di assistenza, di promozione e di formazione erogati.

L'indagine, affidata ad una **società esterna**, è stata condotta con una metodologia di somministrazione mista: interviste su questionario Web e interviste telefoniche per le aziende che non hanno risposto al questionario via web; è stata utilizzata la scala di Likert a 5 item (5=Molto soddisfatto;4=Abbastanza soddisfatto; 3=Né soddisfatto né insoddisfatto;2=Poco soddisfatto; 1=Per nulla soddisfatto). I risultati sono stati elaborati sia in termini di giudizio medio che di percentuale di soddisfazione (espressa come somma delle percentuali di voti 4=Abbastanza soddisfatto e 5=Molto soddisfatto).

I risultati di *Overall satisfaction* mostrano il valore finale sintetico di **4,2** che corrisponde al target previsto per il 2020, pari a 4,2, pari al risultato dei 4 anni precedenti.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è quindi pari al 100%.

Come previsto nella nota metodologica, l'indagine ha rilevato per la prima volta anche i seguenti parametri:

- *grado di visibilità*: pari a 4,1 (l'88 per cento degli intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto dei contenuti e delle informazioni presenti su sito web e social media e della loro utilità);
- *utilizzo*: pari a 4,4 (il 92 per cento ha dichiarato di essere molto o abbastanza propenso a utilizzare nuovamente i servizi ICE);
- *percezione di utilità economica* dei servizi ICE: pari a 4,4 (il 94 per cento degli intervistati ha dichiarato di voler aderire a nuove edizioni dello stesso evento, o usufruire del medesimo servizio e giudica importante come supporto alla propria attività l'iniziativa di ampliare l'offerta di servizi gratuiti).

Per i risultati di dettaglio si rimanda al rapporto finale compilato dalla società incaricata, pubblicato in Amministrazione Trasparente/Servizi erogati/servizi in Rete.

Rilevazioni del periodo 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Customer satisfaction servizi ICE	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2

3. Indicatore specifico: Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali (peso 15 per cento)

L'indicatore misura la capacità di spesa per l'attività promozionale ed è espresso in milioni di euro.

Il target, partendo da una baseline di **130,4 milioni**, era stato fissato a 170 milioni (+ 30%). In sede di revisione è stato portato a **80 milioni**.

L'indicatore è risultato pari a **73,3 milioni**. La fonte di rilevazione è Oracle.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pari al 91,57%.

Analisi dello scostamento

Il dato a consuntivo è la conseguenza del protrarsi della situazione di incertezza rispetto all'evoluzione della pandemia da Covid-19, che ha spostato in avanti nel tempo la ripresa delle attività in presenza, già auspicata, almeno in parte, per il secondo semestre del 2020. La sostituzione di eventi digitali alle manifestazioni fisiche ha comportato una revisione al ribasso dei budget promozionali, compensata solo parzialmente dall'introduzione di misure straordinarie di supporto quali il rimborso dei costi di preparazione ad iniziative annullate e la cancellazione del contributo privato - ove inizialmente previsto.

4. Indicatore specifico: Imprese coinvolte in attività di promozione (peso 5 per cento)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE di coinvolgere le imprese italiane nelle iniziative promozionali (in presenza e digitali).

Il target, partendo da una baseline di **7.019**, era stato fissato a **9.335** (+33%). In sede di revisione è stato portato a **18.952**, su proposta della Direzione in accordo con i dirigenti preposti, in ragione dei risultati fino ad allora raggiunti.

Il dato di consuntivo dell'indicatore è risultato pari a **7.164**. La fonte del dato è di tipo informatico (Promoapp e Cruscotto Direzionale).

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al 37,8%.

Analisi dello scostamento

L'indicatore è riferito a tipologie di eventi promozionali che si svolgono normalmente in presenza. Nel 2020 la maggior parte di questi eventi sono stati cancellati o posticipati in ottemperanza alle misure di sicurezza introdotte in tutto il mondo per limitare il diffondersi della pandemia da Covid-19; soltanto in alcuni casi alla mancata realizzazione degli eventi in presenza ha fatto seguito l'organizzazione di eventi in formato ibrido o digitale. La revisione al rialzo del target era stata proposta a seguito dell'allentamento delle restrizioni durante il periodo estivo; tuttavia nell'ultimo quadrimestre la ripresa dell'emergenza sanitaria ha determinato un nuovo inasprimento delle misure restrittive.

5. Indicatore specifico: N. aziende ammesse su piattaforme di e-commerce (peso 15 per cento)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE nel 2020 di aumentare la presenza delle aziende italiane sulle piattaforme di e-commerce attraverso specifici accordi con partner digitali.

Il target, partendo da una baseline di **723**, era stato fissato a **1.250**. In sede di revisione è stato portato a **1.600**.

Il dato di consuntivo è risultato pari a **2.133**.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pertanto pari al 100%.

Analisi dello scostamento

Il target iniziale era di 1.250 aziende ammesse (+ 43% rispetto alla baseline 2019 pari a 723) ed è stato incrementato a 1.600 in fase di revisione (ulteriore 22%, ovvero + 121% sul 2019), sulla base del monitoraggio infra-annuale (30 giugno 2020).

A quella data il numero di accordi attivi era pari a 8; con i 4 lanciati nel mese di luglio si è raggiunto un totale di 12 accordi con marketplace ed e-tailer. Il dato a consuntivo ha poi beneficiato della conclusione di ulteriori 12 accordi - grazie al rallentamento dell'emergenza sanitaria nel periodo estivo - e dei successi conseguiti (ad es. l'accordo con Alibaba B2B, con 316 aziende ammesse, Monopoli del Canada con 307 e le buone performance del progetto Amazon).

Risultati dell'obiettivo specifico 2

Obiettivo specifico 2

Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e perseguendo l'economicità della gestione Peso 40 per cento.

L'obiettivo ha come focus i processi interni e si propone di migliorare i servizi erogati, con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione. **Il raggiungimento dell'obiettivo si basa sulla misurazione di 3 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. L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale di quelle previste nel PTPC, con un focus specifico sulle attività di audit interne e sull'assenza di reclami.

Per la misurazione dell'indicatore si tiene conto di quanto dichiarato da ciascun dirigente in merito:

- agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- a quanto attestato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella Relazione annuale 2020 trasmessa all'OIV il 15.03.2021 con prot. n. 29007/21, che esplicita il monitoraggio con la verifica dello stato di attuazione delle misure previste con i Referenti e con l'evidenza dei controlli interni effettuati su: "Pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente" e con la verifica dell'attuazione della misura: "Commissioni conferimento incarichi in caso di condanna" e su "Patti di integrità";
- a quanto attestato dal RPCT con il Report di attività 2020 inviato con email del 27/03/2021, relativo al focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami.

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

Le fonti di rilevazione sono "Amministrazione Trasparente" e la Relazione del RPCT.

2. Indicatore specifico: *Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e perseguimento dell'economicità della gestione (peso 10 per cento)*

L'indicatore misura lo stato di attuazione di 10 azioni organizzative prioritarie individuate dal CdA. Il punteggio assegnato per ogni singola azione è 0, se l'azione non è stata realizzata, 0,50 se l'azione è stata realizzata dopo la scadenza, e 1 se l'azione è stata realizzata nei termini stabiliti.

Il target è fissato con un *entry point* di ≥ 7 azioni.

Il grado di raggiungimento è pari al 100%.

Il dettaglio del risultato di ciascuna delle 10 azioni, con le relative fonti, è riportato nell'Allegato Tecnico.

3. Indicatore specifico: *Allineamento dell'azione manageriale agli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA (peso 20 per cento)*

L'indicatore, di nuova introduzione, verifica lo stato di allineamento delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA, con l'evidenza del risultato di sintesi, espresso in percentuale, degli obiettivi specifici. La misurazione dell'indicatore è effettuata una sola volta, a valle della misurazione degli altri indicatori specifici.

Il grado di raggiungimento è pari al 91,77%.

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.

Inoltre, in un'ottica di rafforzamento della condivisione delle strategie e di miglioramento o dei processi organizzativi e operativi, i piani operativi degli uffici della sede e di Milano condividono due obiettivi trasversali:

- *“Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.”*
- *“Percentuale di attuazione del Piano annuale SGQ”*

ciascuno con un peso del 15%.

Per quanto riguarda i risultati in termini di performance organizzativa, gli uffici della sede e di Milano hanno conseguito un grado di raggiungimento dei target assegnati pari a **99,83%**, mentre gli uffici della rete estera hanno raggiunto il **96,24%** (cfr. tavola successiva).

	2016	2017	2018	2019	2020
Performance sede e Milano	99,90%	99,55%	99,98%	99,05%	99,83%
Performance rete estera	88,05%	92,60%	94,94%	93,65%	96,24%

I risultati conseguiti vanno letti tenendo conto della revisione del Piano 2020, attuata sulla base del monitoraggio infra-annuale, resasi necessaria per adeguare gli obiettivi e i target all'impatto dell'emergenza sanitaria sulle attività dell'Ente. Di tale ripianificazione degli obiettivi si darà conto più diffusamente del paragrafo successivo.

Il risultato della rete estera è determinato prevalentemente dal raggiungimento all'85,26 per cento del target riguardante l'*"Incremento della base clienti e utenti"*, obiettivo specifico attribuito – come accennato - in maniera trasversale a tutti gli uffici.

Inoltre, per una quota consistente degli uffici si è registrato un parziale raggiungimento dei target relativi ai corrispettivi da vendita di servizi, nonostante la revisione al ribasso, per effetto della nuova policy sui servizi, oltre al protrarsi della crisi sanitaria anche nella seconda metà dell'anno.

Come di consueto, gli indicatori e i target previsti dal piano di performance sono stati oggetto dell'**attività di monitoraggio infra-annuale e della misurazione annuale condotta dalla Struttura Tecnica Permanente dell'OIV.**

Si rimanda all'Allegato Tecnico (Misurazione del Piano della Performance 2020) 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 spese nel 2020, nonché le risorse umane al 31.12. 2020.. Per gli uffici esteri si è utilizzato il criterio del Full Time Equivalent .
- 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 31.12.2020, come prescritto dalla nota metodologica del Piano 2020-2022.

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 a partire dal 2019.

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

- Per il **Direttore Generale**, gli obiettivi individuali, che declinano gli obiettivi strategici individuati nel Piano della Performance, sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 504/20 del 29 gennaio 2020;
- Relativamente ai **ruoli direttivi** (Dirigenti) nonché ai funzionari con ruolo di Responsabili degli uffici della rete estera, 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 **personale dipendente di ruolo** dell'ICE, a seguito dell'Ordine di Servizio n.2 del 5 febbraio 2020 "*Piano della Performance per l'anno 2020 – Assegnazione obiettivi operativi uffici*" con il quale sono stati formalmente assegnati gli obiettivi operativi a tutti gli uffici, con l'Ordine di Servizio n. 7 del 28 febbraio 2020 "*Assegnazione obiettivi individuali di attività per l'anno 2020*" sono stati assegnati gli obiettivi individuali di attività, coincidenti con gli obiettivi operativi di ciascun ufficio e, ove ritenuto opportuno, integrati da parte del dirigente con l'assegnazione di ulteriori obiettivi individuali/indicatori (in aggiunta o in sostituzione di quelli propri dell'Ufficio) e/o modificati nel 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 la compilazione delle schede di assegnazione per ciascun valutato ed il relativo colloquio, **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 a 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; 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 uffici rete estera), 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, riportata nella scheda individuale di ciascun valutato avviene, anche per il 2020, mediante il processo di rilevazione e misurazione dei dati di consuntivo da parte della Struttura Tecnica Permanente OIV, attraverso lo schema di report standard, utilizzato annualmente.

Per ciascun ufficio e per ogni indicatore il report mostra il dato a consuntivo per l'anno 2020, assieme ad eventuali dettagli relativi alla composizione del dato per una sua migliore comprensione; vi sono inoltre 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), del consuntivo comunicato.

Su suggerimento dell'OIV e in sinergia con il primo provvedimento di revisione del Budget economico 2020, l'ICE Agenzia ha provveduto a rivedere il Piano della Performance 2020-2022, adottando la Delibera del Cda n.526 del 30.10.2020.

Una prima valutazione individuale con focus sulla componente dei comportamenti posti in essere per il raggiungimento degli obiettivi nel primo semestre 2020 è stata portata a compimento nel mese di luglio. Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione vigente in ICE – Agenzia, è continuato, in occasione dell'incontro di calibrazione con tutti i valutatori, il confronto e la condivisione metodologica dei criteri di valutazione.

La valutazione finale 2020 è stata avviata nel mese di maggio con il supporto operativo del sistema informatico SVP.

A supporto della valutazione finale 2020, come avvenuto lo scorso anno, tutti i valutati redigono la “**Scheda di Attività 2020**”, in cui vengono descritte in maniera sintetica le attività svolte, finalizzate al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati (obiettivi individuali, di progetto, di gruppo e *ad personam*). La scheda di attività 2020 mira a dare sostanza oggettiva ai giudizi espressi dal Dirigente ed offrire ai valutati maggiore consapevolezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati. La scheda di attività 2020 rimarrà allegata alla scheda di valutazione e conservata nel sistema informatico SVP.

Tutti i valutatori (dirigenti della sede, di Milano e della rete estera) esprimono “una valutazione di prima istanza” e compilano le schede di valutazione per il personale dell'ufficio di appartenenza presenti nell'applicativo SVP.

Al fine di giungere ad una condivisione metodologica dei criteri di valutazione e alla differenziazione dei giudizi, è previsto un incontro di calibrazione, presieduto dal Direttore Generale, con la partecipazione dell'OIV e di tutti i valutatori.

Si procede, quindi, con il colloquio individuale di valutazione con il valutato per l'acquisizione della scheda controfirmata per presa visione e con l'annotazione della data di avvenuto colloquio di valutazione finale. Il valutato può annotare sulla scheda stessa i propri commenti in ordine alla valutazione espressa.

Il Nucleo di Valutazione, con l'ausilio dell'applicativo SVP, elabora alcuni report finali di sintesi e le graduatorie dei dirigenti e dei dipendenti da sottoporre alla prevista riunione del Comitato di Misurazione e Valutazione della Performance.

A conclusione della fase di valutazione, il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, con la partecipazione dell'OIV, procede all'esame delle valutazioni verificando che le stesse siano state formulate nel rispetto delle disposizioni previste nel Sistema e siano stati rispettati i criteri di selettività e di uniformità della metodologia dei giudizi oltre che le logiche del merito di cui al decreto legislativo 150/2009.

Le graduatorie finali dei dirigenti e dei dipendenti vengono sottoposte al Direttore Generale che ne autorizza la trasmissione all'OIV ed all'Ufficio Amministrazione Economica del Personale per i seguiti di competenza.

La retribuzione di risultato e il premio di produttività vengono erogati in base agli Accordi integrativi 2020 sottoscritti dall'Amministrazione e dalle OO.SS. per i dirigenti e dipendenti e alle Deliberazioni del CdA n. 528/20 e n. 529/20 del 30.10.2020.

Progetto “Performance Individuale e Motivazione”

Nel corso del 2020 è stato avviato il Progetto *Performance Individuale e Motivazione*, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con FormezPA e Università SDA Bocconi in cui è stato istituito il *Laboratorio Performance Individuale e Motivazione* per affrontare parallelamente due tematiche, con due team dedicati, avviando contemporaneamente due canali di attività o “sottogruppi” specifici:

- **Performance individuale e implementazione delle Linee guida n. 5**, col supporto del team della Università Bocconi con l'obiettivo di formulare una proposta di revisione del *Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi relativi al personale dipendente e dirigente dell'ICE Agenzia*, all'interno del ciclo della performance e conseguentemente delle schede di valutazione.

La prima fase progettuale ha definito dal “basso”, attraverso l'attiva partecipazione dei destinatari dello strumento, valutati e valutatori, una prima bozza del dizionario delle competenze.

Le interviste semi-strutturate hanno riportato una grande ricchezza, sia rispetto al numero di competenze, che con riguardo alla loro possibile declinazione in livelli e in comportamenti organizzativi.

La proposta di dizionario delle competenze e dei comportamenti emerso dalle interviste si è caratterizzata per la sua ricchezza e per l'elevato numero di competenze individuate.

La seconda fase progettuale dei Focus Group esplorativi hanno affinato la proposta di dizionari delle competenze e dei comportamenti organizzativi emersi dalla fase di interviste.

Sono stati organizzati 3 Focus Group con il personale dipendente e 2 Focus Group con i dirigenti.

Sono in corso di svolgimento i Focus Group confermativi, volti alla definizione delle due proposte di Dizionario delle Competenze e dei comportamenti organizzativi dirigenti e dipendenti entro il prima semestre 2021.

- **Cittadinanza Organizzativa e Motivazione Comportamentale**, con il supporto del team FormezPA, ha l'obiettivo di finalizzare proposte concrete di strumenti e iniziative organizzative con riguardo al clima organizzativo.

Sono stati organizzati due Focus Group, uno per ogni livello organizzativo di interesse (dirigenti e dipendenti ICE Agenzia).

Ai partecipanti è stato presentato l'obiettivo della ricerca. Le informazioni ricavate dai Focus group sono state anonimizzate e utilizzate in forma aggregata. Le dimensioni della cultura organizzativa sono state studiate attraverso alcuni temi che approfondiscono esperienze, opinioni e sentimenti degli individui in relazione alla propria organizzazione. Sulla base dei risultati di un questionario anonimo, che sarà sottoposto a tutto il personale di ruolo e al personale assunto sul posto per le esigenze di funzionamento della rete estera (in lingua inglese), verranno progettati interventi innovativi, basati sulle scienze cognitive e comportamentali, finalizzati a promuovere la qualità relazionale e professionale del lavoro in ICE.

Al termine i dipendenti saranno invitati a partecipare ad una rilevazione conclusiva (a fine anno corrente), fondamentale per misurare i primi effetti del progetto.

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 2020 con nota n. 1 del 11.01.2021. Il processo si è sviluppato per circa 3 mesi e si è concluso con la pubblicazione in Amministrazione Trasparente del *Documento di misurazione della Performance 2020 dell'ICE Agenzia*¹⁰.

3.2 Metodologia

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definita nel *Sistema di misurazione e valutazione e declinata nel Piano di performance*, è stata rafforzata da un'attività di verifica condotta dalla Struttura Tecnica - su richiesta dell'OIV - mediante il sistema di "campionamento casuale semplice", che ha riguardato 19 indicatori (tra strategici e operativi) sui 70 complessivi del Piano della performance 2020; ciò al fine di limitare al massimo i rischi di non conformità dei dati di consuntivo acquisiti rispetto alle procedure e fonti dichiarate in nota metodologica.

Per completezza di informazione, l'attività di verifica sull'indicatore promozionale "*n. incontri B2B attraverso piattaforma Fiera Smart 365*", afferente ad una delle 10 azioni dell'obiettivo specifico 02 ha dato luogo ad una rettifica del dato di consuntivo comunicato con email del 20 aprile 2021 dal Coordinamento promozione del made in Italy. Tale correzione, apportata nel corpo della presente relazione, non ha inficiato il raggiungimento al 100% del target dell'indicatore pari a 500 in quanto il nuovo dato di consuntivo è risultato pari a 567 contro 572, comunicato in sede di misurazione.

La Struttura Tecnica Permanente ha svolto inoltre 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 Cruscoffo 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. Nel processo di misurazione la Struttura Tecnica ha tenuto in debito conto i criteri contenuti nella **nota metodologica** allegata al Piano della Performance 2020-2022.

Nelle schede di misurazione sono quindi riportate le fonti utilizzate per la misurazione e la conservazione delle evidenze.

3.3 Soggetti coinvolti

Il processo di misurazione della performance 2020 ha visto la collaborazione dei seguenti Uffici:

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

¹⁰ Documento di misurazione della performance 2020" prot. n. 29 del 1 aprile 2021 a cura della Struttura Tecnica Permanente.

- per l'indicatore specifico "*Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza*" (email del 15.3.2021 e 30.3.2021);
- per l'indicatore trasversale operativo della Sede e di Milano: "*Attuazione delle attività programmate nel PTPC*" (email del 15.3.2021);
- Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo Gestione
 - per l'indicatore trasversale operativo della sede e di Milano: "*Percentuale di attuazione del Piano di SGQ*" (email del 25.01.2021);
- Ufficio di Amministrazione Contabilità e Bilancio
 - per l'indicatore specifico "*Spesa promozionale*" (email del 18.03.2021);
 - per l'obiettivo operativo "*Corrispettivi Milano e Uffici rete estera*" (email del 16.03.2021);
 - per le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2020 dagli uffici della Sede, Milano ed estero (email del 18 e 26.3 e del 30.4.2021);
- Ufficio di Coordinamento Marketing
 - 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 11.03.2021);
 - per la misurazione dell'indicatore "*n. servizi gratuiti resi alle imprese*" degli uffici di Milano e dell'estero;
- Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane
 - per la consistenza delle risorse umane degli uffici della sede e di Milano al 31 dicembre 2020 (email del 15.01.2021);
- Ufficio Gestione rete estera
 - per il calcolo del *Full Time Equivalent* delle risorse umane degli uffici esteri al 31 dicembre 2020 (email del 25.02.2021);
- Ufficio di Coordinamento Made in Italy
 - per la misurazione degli indicatori specifici "*n. di imprese coinvolte in attività di promozione*" e "*n. di aziende ammesse su piattaforme di e-commerce*" (email del 27.01, del 26.02 e del 10.03.2021).

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*.¹¹

Punti di forza

¹¹ Documento OIV del 27 aprile 2021 prot.n. 21 pubblicato in Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance www.performance.gov.it del Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio Valutazione della performance

- il collegamento, anche in sede di revisione, tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economica- finanziaria, realizzato tramite la redazione del piano degli indicatori dei risultati di bilancio;
- l'esplicitazione di obiettivi misurabili, di strumenti di misurazione (indicatori) e dei relativi target;
- la definizione e l'utilizzo di obiettivi di *outcome*, anche misurati da enti esterni, trasversali e di gruppo;
- il collegamento della dimensione strategica con quella operativa, fino a quella individuale;
- la mappatura puntuale delle fonti dei dati, esplicitata in una nota metodologica;
- l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da un sistema di business intelligence;
- 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;
- la messa a punto del monitoraggio infra-annuale, condotto dalla Struttura Tecnica, e del relativo processo di ripianificazione, con analisi ed evidenza di scostamenti e criticità del Piano della Performance, per la ripianificazione degli obiettivi dell'anno di riferimento e programmazione degli anni successivi;
- il recepimento dell'art. 19-bis comma 2 del Dlgs 150/2009 relativo all'adozione da parte dell'Amministrazione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, in linea con quanto definito nel Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) e, in particolare, la realizzazione della indagine annuale di customer satisfaction unificata e condotta da una società esterna per tutti i servizi (assistenza, formazione e promozione);
- l'introduzione della *Scheda sintetica di attività* a supporto della valutazione individuale;
- 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 (OdS n. 2/2020 del 5.2.2020).

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 e valutazione della performance:

- aggiornamento della declaratoria degli indicatori comportamentali per una loro revisione e adeguamento al mutato scenario esterno e interno, nonché agli specifici ruoli, profili professionali e competenze del personale dell'ICE Agenzia;
- definizione di parametri oggettivi di valutazione per progressioni di carriera e incarichi di responsabilità sulla base di consolidate e rilevanti esperienze lavorative anche ad alto contenuto professionale per i livelli apicali;
- previsione di appositi piani di formazione per i valutati con i giudizi più bassi, con l'obiettivo di una loro crescita professionale e di performance;

- riferimento ai contenuti dei criteri di erogazione della retribuzione di risultato/produttività, tendendo ad una maggiore omogeneità tra la disciplina adottata negli Accordi integrativi dei Dirigenti e quella dei dipendenti;
- definizione dei criteri per l'accesso a forme di premialità, previste agli artt. 20 lett. f), 21, 22, 26 e 27 del Dlgs 150/2009;
- lo sviluppo e implementazione dei sistemi informatici di Business Intelligence quali Cruscotto Direzionale e B.I. del CRM e del Sistema Valutazione delle Performance (SVP);
- recepimento della Delibera del CdA n.477 del 26.06.19 e della Determina OIV n. 1 del 5.07.19 contenente il nuovo “Regolamento di Organizzazione della Struttura Tecnica Permanente”.

Piano della Performance:

- limitare il ricorso ad indicatori di “attività” e ridurre progressivamente il numero di quelli misurabili attraverso autocertificazioni che potrebbero esporsi a rischi di non conformità;
- prevedere in maniera significativa obiettivi/indicatori di *outcome* e di customer satisfaction, che risultano certamente coerenti con il requisito della rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività;
- riconoscere un forte impulso al processo di digitalizzazione mediante la definizione di relativi obiettivi/indicatori, sia di rilevanza esterna che di impatto interno;
- far ricorso a sistemi che garantiscano la corretta alimentazione e integrità del dato.



ALLEGATO TECNICO MISURAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2020*

OBIETTIVI SPECIFICI PIANI OPERATIVI DELLA SEDE E DI MILANO PIANI OPERATIVI DELLA RETE ESTERA

*Per ogni scheda dei piani operativi degli Uffici sono indicati:

- il Responsabile, il Centro di Costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali a consuntivo nel 2020, nonché le risorse umane al 31.12. 2020 (per l'estero si è utilizzato il criterio del Full Time Equivalent);
- il Risultato di performance 2020 in termini percentuali (scala 0-100%);
- per gli obiettivi specifici, il titolo, l'indicatore (dimensione e tipologia, descrizione e formula), il peso, la baseline, il target, il consuntivo e la performance 2020, la fonte di rilevazione;
- per gli obiettivi dell'unità organizzativa, il codice dell'obiettivo specifico (OS001, OS002), gli obiettivi unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo 2020 e la performance effettiva (anche >100%) dell'indicatore, espressa in percentuale, e fonte di rilevazione.

RISULTATO
PERFORMANCE 2020
ICE AGENZIA

OBIETTIVI SPECIFICI

91,77%

Obiettivo Specifico 1: Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione - PESO 60%

RISULTATO PERFORMANCE
53,42%

INDICATORE		PESO	BASELINE	TARGET	CONSUNTIVO 2020	PERFORMANCE 2020	FONTE RILEVAZIONE
Dimensione e tipologia	Descrizione						
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	15%	9200	+50%	11766	85,26%	Report sistema informatico Cruscoatto Direzionale
Efficacia quantitativa	Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali	15%	130,4 milioni	80 milioni	73,3 milioni	91,57%	Oracle
Efficacia quantitativa	Imprese coinvolte in attività di promozione	5%	7019	18952	7164	37,80%	Report sistema informatico Promoapp
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	15%	723	1600	2133	100%	Report sistema informatico Promoapp
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sulle imprese italiane	10%	4,2	4,2	4,2	100%	Report società esterna al 31.12.2020

Obiettivo Specifico 2: Accrescere la cultura di servizio alle imprese e adeguare l'organizzazione alle nuove tecnologie e mercati di riferimento, mantenendo costante garanzia di integrità, trasparenza e semplificazione - PESO 40%

RISULTATO PERFORMANCE
38,35%

INDICATORI		PESO	Baseline	TARGET	CONSUNTIVO 2020	PERFORMANCE 2020	FONTE RILEVAZIONE
Dimensione e tipologia	Descrizione						
Efficacia qualitativa	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	20%	nuovo indicatore	100%	91,77%	91,77%	Risultato misurazione performance obiettivi specifici 2020
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	10%	nuovo indicatore	≥ 7	9,5	100%	Risultato misurazione performance 10 azioni
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)	10%	100%	100%	100%	100%	Risultato misurazione performance azioni adottate sul totale di quelle previste nel PTPC al 30 giugno 2020

Indicatore Specifico OS2: Indice di realizzazione delle azioni organizzative principali da individuare ogni anno; punteggio: 0 (azione realizzata entro la scadenza); 0,50 (azione completata in ritardo entro l'anno); 0 (azione non realizzata) - PESO 10%

RISULTATO PERFORMANCE
100%

UFFICIO	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORE SPECIFICO	AZIONI	TARGET N. AZIONI ≥ 7	CONSUNTIVO 2020	PUNTEGGIO ASSEGNATO	FONTI DI RILEVAZIONE
Direzione Generale	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Predisposizione di un piano di rafforzamento (management, localizzazione attività promozionali di settore e rafforzamento organico) ufficio di Milano	SI (entro 31 marzo)	SI (entro 31 marzo)	1	Server Ufficio - Nota DG n. 2533 del 6.03.2020
Coordinamento AOR	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Concorso funzionari a tempo determinato (pubblicazione graduatoria)	100% (entro 30 novembre)	50%	0,5	Pubblicazione graduatoria su sito ICE - 20 unità marketing 22.12 e 30 unità tecnologie 23.10.2020
Coordinamento Made in Italy	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Realizzazione accordi con e-tailer o marketplace	24	26	1	Report Promoapp
Coordinamento Marketing	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Export Flying Desk regionali: n. giorni di presidio dedicati	594	660	1	Relazioni addetti flying desk, sistema informatico CRM, Banca Dati Operatori Italiani
Coordinamento Made in Italy	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Numero di incontri B2B attraverso piattaforma Fiera Smart	500	567	1	Report Piattaforma informatica Fiera Smart 365
Servizi Informatici	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Completamento trasferimento servizi IT entro novembre 2020 e funzionamento dei sistemi IT non inferiore al 98%	100%	100%	1	Report Ufficio del 18 marzo 2021
Servizi Informatici	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Avvio delle procedure per la semplificazione dei sistemi gestionali	100%	100%	1	Report Ufficio del 18 marzo 2021
Servizi formativi	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Grado di soddisfazione dei partecipanti al Global Start-up Program	4 in una scala da 1 a 5 (rilevazione entro l'anno)	4,29	1	Report Ufficio (Rilevazione di 78 su 90 partecipanti)
Gestione Rete Estera	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Apertura o rafforzamento di desk esteri entro 90 gg. Dall'autorizzazione MAECI aprire / rafforzare desks esteri entro 90 giorni da richiesta MAECI	100%	100%	1	Report Ufficio e Documentazione trasmessi il 18 marzo 2021
Direzione Generale	OS002	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Nuovo sistema di controllo di gestione attraverso tableau de Board mensili (6 misure per ciascuna area di responsabilità e evento) destinati a Presidente CdA e DG, entro aprile (informatizzazione in base a priorità e obiettivi dell'Ufficio Sistemi Informatici).	100% (entro aprile 2020)	100%	1	Report Ufficio - mensile al CdA

Risorse umane e finanziarie consuntivo (al 31.12.2020)

	Risorse Umane*		Risorse Finanziarie **	
	N.	%	€	%
Obiettivo Specifico 1	733	75%	106.615.538,17	69%
Obiettivo Specifico 2	245	25%	47.899.734,54	31%
Totale	978	100%	154.515.272,71	100%

* il personale locale assegnato alla rete estera è conteggiato in Full Time Equivalent; per il personale di ruolo è usato il criterio di headcount

**include le risorse promozionali - Fonte risorse finanziarie a consuntivo: Report Ufficio Amministrazione e Contabilità del 18.3 e del 30.4.2021

RISULTATO PERFORMANCE 2020
ICE AGENZIA

PIANI OPERATIVI SEDE E MILANO

99,83%

Ufficio della Direzione Generale

Risultato Performance 2020

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SA00

100%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 14,277.95
Fondi Promozionali 2020	€ 41,845.03

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
Totale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS002	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Predisposizione di un piano di rafforzamento di Milano (management, localizzazione attiv.promoz. di settore, rafforzamento organico)	10%	SI (entro 31 marzo 2020)	SI	100%	Nota DG n° 2533 del 6.03.2020
OS002	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale in raccordo con Min., Reg., Enti territ., Associazioni di categoria, etc.	25%	10	10	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	20%	10	10	100%	Server ufficio
OS002	Monitoraggio periodico dell'attività	Nuovo sistema di controllo di gestione attraverso Tableau de Board mensili per Presidente CdA e DG	5%	100% (entro aprile 2020)	100%	100%	Report mensile CdA
OS002	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	10%	4.2	4.2	100%	Report società esterna al 31.12.2020

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

Risultato Performance 2020

100%

Responsabile	Rossana Ciruolo
Centro di Costo	SB00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 296.807,93
Fondi Promozionali 2020	€ 0,00

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	16
Area II	4
Area I	0
Totale	21

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Numero di linee guida per la struttura di carattere giuridico-normativo su tematiche di interesse generale.	18%	10	10	100%	CdS, Ged, Server SB00
OS002	Migliorare l'efficacia dell'attività di verifica di internal auditing	Report con formulazione di raccomandazioni a seguito delle singole attività di verifica di internal auditing entro 1 mese dall'avvio	27%	SI	SI	100%	Ged, Comunicazioni ad uffici, server Ufficio
OS002	Promuovere l'integrità all'interno dell'Amministrazione	Numero di incontri periodici individuali di sensibilizzazione con i referenti e collaboratori del RPCT	25%	60	60	100%	Relazione PTPCT, mail convocazioni incontri Gmeet

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

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

Risultato Performance 2020

100%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 136.603,22
Fondi Promozionali 2020	€ 349.716,73

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	6
Area II	2
Area I	0
Totale	9

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
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 sui restanti Uffici (60% del totale)	100%	166,67%	Gmail e Server ufficio
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento del numero di follower su Twitter nell'anno	25%	+20%	+27%	105,83%	Twitter analytics
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	4,7	112%	Google drive

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

Risultato Performance 2020

Responsabile	Laura Lauri
Centro di Costo	SD00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 317.768,20
Fondi Promozionali 2020	€ 423.276,51

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	11
Area II	1
Area I	0
Totale	13

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Realizzazione e divulgazione di analisi sui processi di internazionalizzazione	Numero di strumenti di analisi e prodotti informativi sull'internazionalizzazione diffusi a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia	22%	15	15	100%	Server ufficio
OS002	Favorire la corretta gestione del budget istituzionale della Rete ICE mediante il costante monitoraggio dei costi dei CdC, indicando, laddove necessario, l'adozione di tempestive azioni correttive	Implementazione della pagina di "Controllo Gestione" di Happeo per consentire agli Uffici della Sede e di Milano di accedere on-line ai report di controllo gestione dei costi istituzionali predisposti da questo Ufficio, analogamente a quanto già avviene per gli Uffici della Rete Estera	22%	100%	100%	100%	Intranet
OS002	Favorire la corretta applicazione del SGQ con particolare riferimento alla rete estera	Numero di nuovi uffici esteri non certificati coinvolti negli audit	26%	3	3	100%	Registro SGQ Audit

Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Risultato Performance 2020

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 2.490,37
Fondi Promozionali 2020	€ 2.452,29

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
Totale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS002	Razionalizzare la presenza dell'ICE all'estero per una maggiore efficienza ed efficacia della Rete Estera	Aprire e rafforzare desk all'estero (desk paese e istituzionali) entro 90 giorni dall'autorizzazione MAECI	10%	100%	100%	100%	Server Ufficio
OS002	Razionalizzare la presenza dell'ICE all'estero per una maggiore efficienza ed efficacia della Rete Estera	Definizione del Piano di Resize 2020-2021 e revisione delle competenze geografiche	25%	100%	100%	100%	Server Ufficio
OS002	Razionalizzare i criteri di gestione delle informazioni settoriali della Rete Estera	Definizione di Linee Guida per la gestione omogenea degli archivi settoriali degli Uffici della Rete nonché gestione degli operatori locali a rischio	10%	SI	SI	100%	OdS n.35/2020
OS002	Monitoraggio periodico degli uffici della rete estera	Report quadrimestrali sull'andamento delle attività	25%	3	3	100%	N.3 Report inviati alla Direzione Generale

Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Risultato Performance 2020
100%

Responsabile	Ines Aronadio
Centro di Costo	SF00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 275,00
Fondi Promozionali 2020	€ 1.843.350,93

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	17
Area II	4
Area I	0
Totale	22

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	CdS n. 51/20 del 22.06.2020
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	5%	17	33	194%	Server Ufficio
OS002	Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'ICE Agenzia	Percentuale di documenti ed elaborati relativi all'attività promozionale predisposti nei tempi richiesti	20%	100%	100%	100%	Intranet/Server Ufficio/ email/ Promoapp
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Percentuale di iniziative oggetto di analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi, su base mensile	20%	100%	100%	100%	Intranet/Server Ufficio/ email/ Promoapp
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%	2500	3427	137%	Promoapp-BDOI
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Realizzazione accordi con e-tailer o marketplace	15%	24	26	108%	Server Ufficio (Appunti approvati)

Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Risultato Performance 2020

Responsabile	Antonio Lucarelli
Centro di Costo	SF10

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 4.723.196,68

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	23
Area II	1
Area I	0
Totale	25

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102%	Report società esterna al 31.12.2020
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%	600	605	101%	Promoapp e Server ufficio
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Incremento del numero di imprese start-up partecipanti a eventi	35%	+10%	+18,60%	107,82%	Promoapp e Server ufficio

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

Ufficio Beni di Consumo

Risultato Performance 2020

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	SF20

100%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 177,86
Fondi Promozionali 2020	€ 16.867.320,00

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	21
Area II	3
Area I	0
Totale	25

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	105%	Report società esterna al 31.12.2020
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⁾	30%	2377	3530	149%	Promoapp e Server Ufficio
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	35%	9	10	111%	Server ufficio

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

Ufficio Agroalimentari e Vini

Risultato Performance 2020

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli
Centro di Costo	SF30

100%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 3.312,67
Fondi Promozionali 2020	€ 4.906.014,00

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	18
Area II	3
Area I	1
Totale	23

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Mantenere il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100%	Report società esterna al 31.12.2020
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%	1200	1264	105%	Server Ufficio - Promoapp
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Numero di accordi stipulati con la GDO (retailer esteri)	35%	8	10	125%	Server Ufficio

⁽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 2020

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SF50

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 773.051,80

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	12
Area II	2
Area I	0
Totale	15

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	5%	4,2	4,4	105%	Report società esterna al 31.12.2020
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	65%	50%	56%	112%	Promoapp, Report dalle piattaforme on line Zoom, Lifesize e Fiera Smart 365 (rapporto tra 664 qualificati e 1187 partecipanti)

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

Ufficio di Coordinamento Marketing

Risultato Performance 2020

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	SG00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 15.600,00
Fondi Promozionali 2020	€ 157.344,23

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	7
Area II	2
Area I	0
Totale	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'ICE Agenzia sul territorio nazionale	Numero giornate dedicate al Progetto Export Flying Desk	25%	594	660	111,11%	CRM BDOI Report addetti
OS001	Potenziare le azioni di marketing dell'ICE Agenzia	Revisione delle linee guida per l'erogazione dei servizi ICE Agenzia	20%	SI	SI	100%	Intranet - CDS - ODS
OS002	Migliorare il patrimonio informativo dell'ICE Agenzia	Avvio della revisione dei flussi procedurali di alimentazione della base dati del CRM	20%	30%	30%	100%	Server ufficio
OS002	Monitoraggio periodico degli uffici della rete estera	Raccolta dati da Uffici del Coordinamento per alimentazione del Dashboard mensile per Presidente e CDA	5%	SI	SI	100%	Report mensili alla Presidenza e pubblicazione sulla intranet

Ufficio Servizi alle Imprese

Risultato Performance 2020

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SG10

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 446.053,24

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	15
Area II	3
Area I	0
Totale	19

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante URP: sportello telefonico, telematico e visite	Percentuale di aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	35%	35%	35,70%	102%	File URP 2020 in Gdrive (1.338 tracciati su 3.746 contatti)
OS002	Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa dell'ICE	Revisione delle procedure di erogazione dei servizi di assistenza mediante produzione di documenti specifici	35%	SI	SI	100%	Scambio email con Coord Mktg e SGQ

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

Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Risultato Performance 2020

Responsabile	Tindaro Paganini
Centro di Costo	SG20

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 43.044,64
Fondi Promozionali 2020	€ 3.009.506,64

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	12
Area II	2
Area I	0
Totale	15

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Rilevare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Rilevazione della CS dei partecipanti al Global Start-up Program	20%	4	4,29	107%	Server ufficio (Rilevazione di 78 su 90 partecipanti)
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)	25%	80%	84%	105,0%	Server ufficio
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative formative	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,2	4,3	102%	Report società esterna al 31.12.2020

Ufficio Servizi Informatici

Risultato Performance 2020

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia
Centro di Costo	SG50

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 3.504.855,22
Fondi Promozionali 2020	€ 1.614.041,92

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	5
Area II	11
Area I	0
Totale	17

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Completamento trasferimento servizi IT entro novembre 2020 e funzionamento dei sistemi IT non inferiore al 98%	40%	100%	100%	100%	Server ufficio
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Avvio delle procedure per la semplificazione dei sistemi gestionali	15%	100%	100%	100%	Server ufficio
OS002	Miglioramento della gestione di monitoraggio dei sistemi infrastruttura	Implementazione del sistema di monitoraggio delle infrastrutture hardware	15%	50%	54%	108%	Server ufficio

Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Risultato Performance 2020

Responsabile	Stefano Nigro
Centro di Costo	SN00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 5.156,74
Fondi Promozionali 2020	€ 214.211,64

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	6
Area II	0
Area I	0
Totale	7

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	30%	10	15	150%	Server ufficio su base estrazione da pipedrive
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%	600	691	115%	CRM e Server Ufficio
OS001	Promozione del Sistema Paese ad investitori esteri	Numero di Road Show Istituzionali e Investment presentation realizzati all'estero	25%	6	10	166,67%	Relazione Funzionari Responsabili, Server Ufficio, Prospetto inviato al MAECI ottobre 2020

Ufficio Promozione degli investimenti

Risultato Performance 2020

Responsabile	Paola Paolucci
Centro di Costo	SN10

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 150.728,60

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	2
Area II	0
Area I	0
Totale	3

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	25%	10	15	150%	Server ufficio su base estrazione da pipedrive
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso manifestazioni fieristiche, eventi, forum promozionali	Numero iniziative ed eventi promozionali per l'Attrazione degli Investimenti Esteri	27%	10	12	120%	Promoapp e Server ufficio
OS001	Assistenza Amministrazioni, Enti e Aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero di partecipanti (Regioni/Enti Territoriali, Amministrazioni Centrali e Aziende) coinvolti nell'attività di promozione Investimenti all'estero	18%	60	69	115%	Server ufficio e documentazione cartacea unitamente a promoapp

Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

Risultato Performance 2020

Responsabile	Marina Damaggio
Centro di Costo	SN20

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 141.060,86

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	0
Area II	1
Area I	0
Totale	2

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	25%	10	15	150%	Server ufficio su base estrazione da pipedrive
OS001	Alimentare Portafogli Offerta Italiana per investimenti esteri	Numero progetti individuati da presentare tramite i Desk AIE	25%	80	110	137,50%	Server ufficio
OS001	Studiare le opportunità di investimento estero in Italia	Numero analisi e profili su settori prioritari	20%	15	15	100%	Server ufficio

Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Risultato Performance 2020

100%

Responsabile	Marina Damaggio a.i.
Centro di Costo	SN30

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 0,00
Fondi Promozionali 2020	€ 101.056,51

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	0
Area III	4
Area II	0
Area I	0
Totale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di investimenti realizzati in Italia veicolati dai desk all'estero	40%	10	15	150%	Server ufficio su base estrazione da pipedrive
OS001	Incoming di investitori esteri in occasione di fiere/eventi settoriali in Italia	Numero dei potenziali investitori partecipanti	30%	25	60	240%	Server ufficio

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Risultato Performance 2020

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SH00

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 98.042,04
Fondi Promozionali 2020	€ 477.752,39

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	4
Area II	1
Area I	0
Totale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
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	4,6	115%	Questionari Server Ufficio
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Attuazione delle progressioni verticali	17%	SI	SI	100%	Delibera CdA n. 531/20 del 30.10.20
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Attuazione delle progressioni economiche orizzontali	28%	SI	SI	100%	Determina DG n. 150/2020 del 28.12.2020

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Risultato Performance 2020

Responsabile	Laura Lauri a.i.
Centro di Costo	SH10

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 7.248.381,30
Fondi Promozionali 2020	€ 25.396,55

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	0
Area III	19
Area II	3
Area I	0
Totale	22

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS002	Revisione e aggiornamento del Piano dei conti di casse e banche	Percentuale di conti CO.GE da verificare e nel caso disabilitare o aggiornare	25%	95%	100%	101,05%	Oracle e Server Ufficio (verificati tutti i 1.126 conti cassa e banca)
OS002	Ricognizione e quadratura del conto patrimoniale Crediti diversi per rimborsi tasse di consumo	Percentuale di evidenze da quadrare nel corso dell'anno entro la chiusura contabile dell'esercizio	20%	90%	96%	111,11%	Scambi email con Uffici esteri e Oracle (45 controlli contabili su 47 uffici esteri)
OS002	Integrazione e aggiornamento della Guida contabile degli Uffici della Rete Estera e di Milano	Aggiornamento e pubblicazione nella Intranet della Guida contabile	25%	100%	100%	100%	Guida contabile aggiornata sulla intranet

Ufficio Amministrazione del Personale

Risultato Performance 2020

Responsabile	Roberto Luongo a.i.
Centro di Costo	SH20

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 28.975.315,34
Fondi Promozionali 2020	€ 0,00

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	0
Area III	9
Area II	2
Area I	0
Totale	11

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS002	Dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	Digitalizzazione documentazione economica di tutto il personale e archiviazione elettronica del personale a partire dalla lettera M alla lettera PI inclusa (n. 99 dipendenti).	40%	100%	100%	100%	Server Ufficio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Inserimento nell'applicativo GERIS (Fascicolo del personale) dei provvedimenti INPS di riscatti titoli, riconoscimenti e/o ricongiunzioni di periodi utili a pensione, per n. 120 dipendenti in servizio, dalla lettera A alla lettera DES.	15%	100%	100%	100%	Sistema informatico GERIS
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Elaborazione automatizzata del budget annuale dei costi del personale	15%	100%	100%	100%	Server Ufficio

Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Risultato Performance 2020

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli a.i.
Centro di Costo	SH30

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 828.815,97
Fondi Promozionali 2020	€ 98,76

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	0
Area III	12
Area II	5
Area I	1
Totale	18

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
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)*	20%	4	4	100%	Applicativo GESCO
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Percentuale di procedimenti conclusi sul totale delle richieste pervenute	25%	100%	100%	100%	Server ufficio (259 procedimenti su 259 richieste di Part Time, Telelavoro, 104 e congedi)
OS002	Accrescere la cultura e l'innovazione dell'organizzazione delle risorse umane e della performance	Numero di dipendenti della Sede e di Milano, sul totale dei dipendenti in servizio, che hanno beneficiato dei nuovi strumenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	10%	50%	80%	160%	Applicativo POL
OS002	Accrescere la cultura e l'innovazione dell'organizzazione delle risorse umane e della performance	Estensione della modalità di lavoro agile (smart working) in seguito allo stato di emergenza COVID19 e presentazione del nuovo regolamento ordinario	10%	SI	SI	100%	Regolamento Smart Working al DG IL 29/12/2020
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante il potenziamento delle risorse umane	Realizzazione concorsi per funzionari a tempo determinato	5%	100% (espletamento prove concorsuali)	100%	100%	Pubblicazione graduatoria su sito ICE

Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Risultato Performance 2020

Responsabile	Leonardo Radicati
Centro di Costo	SH50

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.654.189,82
Fondi Promozionali 2020	€ 12.772,19

100%

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	11
Area II	6
Area I	0
Totale	18

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione corruzione e la promozione di maggiori livelli trasparenza (azioni PTPC)	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione trasparente
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 12 Uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	35%	90%	90%	100%	Server ufficio
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Messa a regime del sistema di monitoraggio online sugli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro degli Uffici della Rete Estera.	35%	100%	100%	100%	Server ufficio

Ufficio di Milano

Risultato Performance 2020

99,66%

Responsabile	Cesare Capobianco
Centro di Costo	AD10

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 199.731,04
Fondi Promozionali 2020	€ 264.586,46

Risorse Umane	Al 31.12.2020
Dirigenti	1
Area III	7
Area II	2
Area I	0
Totale	10

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS002	Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità attraverso l'attuazione del Piano annuale SGQ	Percentuale di attuazione del Piano	15%	100%	100%	100%	Report SGQ
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.	15%	100%	100%	100%	Amministrazione Trasparente
OS001	Incremento dei ricavi da vendita di servizi	Corrispettivi da vendita di servizi	5%	€ 134.000,00	€ 124.946,66	93,24%	Oracle
OS001	Incremento nell'utilizzo dei servizi ICE da parte delle aziende italiane	Numero di servizi gratuiti erogati	45%	400	447	111,75%	Sistema informatico CRM
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Numero di iniziative di collaborazione in partenariato con enti, associazioni e istituzioni	20%	2	2	100%	Server ufficio

RISULTATO PERFORMANCE 2020
ICE AGENZIA

PIANI OPERATIVI RETE ESTERA

96,24%

ACCRA*

Responsabile	Alessandro Gerbino
Centro di Costo	4PI1

Risultato Performance 2020

97,57%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 266.330,01
Fondi Promozionali 2020	€ 147.136,71
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,83

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 5.850,00	€ 4.150,00	70,94%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	195	268	137%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	117	320	274%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Lagos

ADDIS ABEBA

Responsabile	Riccardo Zucconi
Centro di Costo	4QD1

Risultato Performance 2020

97,04%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 312.995,14
Fondi Promozionali 2020	€ 458.257,06
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	12,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 11.700,00	€ 6.780,00	57,95%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	309	577	186,73%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	309	317	102,59%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

ALGERI

Responsabile	Gabriele Barone
Centro di Costo	4NA1

Risultato Performance 2020

85,34%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 339.462,90
Fondi Promozionali 2020	€ 35.728,65
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,85

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 1.770,00	17,70%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	392	317	80,87%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	235	274	116,60%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

ALMATY*

Responsabile	Salvatore Parano
Centro di Costo	2EH3

Risultato Performance 2020

95,35%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 416.094,20
Fondi Promozionali 2020	€ 66.175,57
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,02

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 2.175,00	21,75%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	339	650	191,74%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	203	426	209,85%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Tashkent

AMMAN*

Responsabile	Filippo Covino
Centro di Costo	4HB1

Risultato Performance 2020

96,31%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 329.207,01
Fondi Promozionali 2020	€ 195.417,28
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,56

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 7.150,00	€ 2.932,50	41,01%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	293,89	319	108,54%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	294	525	178,57%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Ramallah

BAKU

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	2EE1

Risultato Performance 2020

97,59%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 286.239,38
Fondi Promozionali 2020	€ 12.812,90
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,81

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.400,00	€ 6.919,50	66,53%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	212	390	183,96%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	127	440	346,46%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BANGKOK

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 303.018,71
Fondi Promozionali 2020	€ 344.607,82
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,94

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 27.000,00	€ 34.510,67	127,82%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	294	347	118,03%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	177	657	371,19%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BEIRUT

Responsabile	Francesca Zadro
Centro di Costo	4HD1

Risultato Performance 2020
94,86%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 317.244,56
Fondi Promozionali 2020	€ 17.226,21
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,67

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 1.187,50	11,88%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	233	398	170,82%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	140	783	559,29%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BELGRADO*

Responsabile	Marina Scognamiglio
Centro di Costo	2EP1

Risultato Performance 2020
99,14%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 399.214,64
Fondi Promozionali 2020	€ 12.479,29
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 8.000,00	€ 9.620,50	120,26%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	437	445	101,83%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	437	479	109,61%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Podgorica

BERLINO

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	1AD3

Risultato Performance 2020
99,02%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 980.571,43
Fondi Promozionali 2020	€ 1.774.689,17
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	12,36

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 22.000,00	€ 26.782,50	121,74%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	618	941	152,27%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	371	453	122,10%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BERNA

Responsabile	Andrea Ambra
Centro di Costo	2BF2

Risultato Performance 2020
99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 404.746,68
Fondi Promozionali 2020	€ 289.176,17
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,94

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 8.000,00	€ 8.460,00	105,75%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	199	357	179,40%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	120	282	235,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BOGOTÀ*

Responsabile	Acilio Rizzello
Centro di Costo	7ME1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 342.442,63
Fondi Promozionali 2020	€ 89.030,31
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,02

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 36.500,00	€ 36.577,50	100,21%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	251	1044	415,94%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	150	221	147,33%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Caracas

BRUXELLES

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	1AA1

Risultato Performance 2020

98,79%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 543.398,17
Fondi Promozionali 2020	€ 87.271,02
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 18.850,00	€ 31.824,00	168,83%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	3,8	90,48%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	270	731	270,74%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	222	854	384,68%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BUCAREST

Responsabile	Filippo Petz
Centro di Costo	2EF1

Risultato Performance 2020

99,02%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 251.151,35
Fondi Promozionali 2020	€ 17.582,71
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	6,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 19.000,00	€ 20.407,50	107,41%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	337	843	250,15%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	202	718	355,45%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BUDAPEST

Responsabile	Antonio Canale
Centro di Costo	2EG1

Risultato Performance 2020

99,24%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 289.763,92
Fondi Promozionali 2020	€ 178.455,83
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 14.500,00	€ 14.435,33	99,55%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	299	447	149,50%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	179	248	138,55%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

BUENOS AIRES

Responsabile	Luigi D'Apra
Centro di Costo	7MA1

Risultato Performance 2020

97,29%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 346.320,70
Fondi Promozionali 2020	€ 154.860,39
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 3.250,00	€ 2.047,50	63,00%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	250	784	313,60%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	250	370	148,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

CANTON

Responsabile	Cecilia Costantino
Centro di Costo	6LE3

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 320.895,11
Fondi Promozionali 2020	€ 230.711,72
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,55

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 5.300,00	€ 10.965,00	206,89%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	245	268	109,39%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	245	308	125,71%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

CASABLANCA

Responsabile	Daniela Cosentini
Centro di Costo	4ND1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 471.493,95
Fondi Promozionali 2020	€ 114.364,86
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,87

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 12.700,00	€ 13.117,50	103,29%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	294	633	215,31%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	176	354	201,14%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

CHICAGO

Responsabile	Marco Saladini
Centro di Costo	3CB3

Risultato Performance 2020

76,36%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 960.670,70
Fondi Promozionali 2020	€ 2.509.473,93
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	15,32

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 31.000,00	€ 29.115,00	93,92%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	396	217	54,80%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	238	396	166,39%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giovanni Atena
Centro di Costo	3MP1

Risultato Performance 2020

99,14%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 532.735,62
Fondi Promozionali 2020	€ 309.916,79
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,76

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 16.000,00	€ 37.927,50	237,05%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	351	364	103,70%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	210	370	176,19%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

DOHA

Responsabile	Giosafat Riganò
Centro di Costo	4GG1

Risultato Performance 2020

99,14%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 331.327,51
Fondi Promozionali 2020	€ 416.701,48
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,68

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 18.000,00	€ 18.450,00	102,50%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	200	510	255,00%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	120	372	310,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

DUBAI

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	4GB1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 941.098,14
Fondi Promozionali 2020	€ 1.459.914,44
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	14,6

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Obiettivi Unità Organizzativa	corrispettivi da servizi	5%	€ 45.000,00	€ 52.690,59	117,09%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	467	645	138,12%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	280	892	318,57%	Report banca dati centrale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

GIACARTA

Responsabile	Leonardo Radicati a.i.
Centro di Costo	SIC1

Risultato Performance 2020

88,77%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 284.090,78
Fondi Promozionali 2020	€ 24.842,45
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,56

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 532,50	5,33%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	278	246	88,49%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	278	829	298,20%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

HOCHIMINH CITY

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	5LM1

Risultato Performance 2020

96,49%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 284.519,15
Fondi Promozionali 2020	€ 117.057,18
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 4.447,50	44,48%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	250	330	132,00%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	150	238	158,67%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

HONG KONG



Responsabile	Gioia Gatti
Centro di Costo	6KB1

Risultato Performance 2020

86,84%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.019.521,84
Fondi Promozionali 2020	€ 468.226,77
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	9,82

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 4.973,00	49,73%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	491	431	87,78%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	295	265	89,83%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

HOUSTON

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	3CB5

Risultato Performance 2020

96,20%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 460.502,79
Fondi Promozionali 2020	€ 3.748.095,01
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,32

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 9.100,00	€ 7.680,00	84,40%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	241	230	95,44%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	144	446	309,72%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4NB1

Risultato Performance 2020

99,18%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 304.102,34
Fondi Promozionali 2020	€ 204.577,95
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 21.000,00	€ 20.655,00	98,36%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	200	232	116,00%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	200	252	126,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

ISTANBUL

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	2BG1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 659.561,56
Fondi Promozionali 2020	€ 169.023,43
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	10,83

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 11.500,00	€ 12.877,50	111,98%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	542	824	152,03%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	542	814	150,18%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

JOHANNESBURG

Responsabile	Antonella Marucci
Centro di Costo	8QL1

Risultato Performance 2020

95,19%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 445.578,37
Fondi Promozionali 2020	€ 24.588,62
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	6,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 2.100,00	21%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	349	1025	293,70%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	349	733	210,03%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

KIEV

Responsabile	Tony Corradini
Centro di Costo	2EH2

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 374.900,94
Fondi Promozionali 2020	€ 3.273,53
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,63

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 13.000,00	€ 14.212,50	109%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	281	285	101,42%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	281	327	116,37%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

KUALA LUMPUR

Responsabile	Filippo Fusaro
Centro di Costo	SID1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 325.862,47
Fondi Promozionali 2020	€ 94.800,46
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,69

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 13.500,00	€ 13.642,50	101,06%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	250	408	163,53%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	250	738	295,20%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

L'AVANA

Responsabile	Simona Autuori
Centro di Costo	7MG1

Risultato Performance 2020

98,06%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 339.783,08
Fondi Promozionali 2020	€ 107.211,30
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,4

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 12.000,00	€ 9.115,50	75,96%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	201	205	101,99%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	120	196	163,33%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

LONDRA

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	1AE1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 792.158,50
Fondi Promozionali 2020	€ 987.474,08
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	14,42

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 27.300,00	€ 49.410,00	180,99%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	418	1277	305,50%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	251	374	149,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

LOS ANGELES

Responsabile	Alessandra Rainaldi
Centro di Costo	3CB2

Risultato Performance 2020

60,13%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 954.916,43
Fondi Promozionali 2020	€ 734.537,62
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	9,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 3.315,00	33,15%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	429	124	28,90%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	258	567	219,77%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

LUANDA*

Responsabile	Elisabetta Merlino
Centro di Costo	4QA1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 403.583,01
Fondi Promozionali 2020	€ 91.161,44
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,01

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 9.000,00	€ 18.197,50	202,19%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,6	109,52%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	251	283	112,75%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	251	263	104,78%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Brazzaville

LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli
Centro di Costo	2ES1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 282.837,97
Fondi Promozionali 2020	€ 67.605,87
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 9.750,00	€ 9.892,50	101,46%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,5	107,14%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	293	609	207,85%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	293	1351	461,09%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

MADRID

Responsabile	Cecilia Oliva
Centro di Costo	1AK1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 574.127,68
Fondi Promozionali 2020	€ 830.839,19
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	9,24

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000,00	€ 13.657,50	136,58%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	338	739	218,64%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	203	245	120,69%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

MAPUTO

Responsabile	Gianni Loreti
Centro di Costo	4QI1

Risultato Performance 2020

94,61%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 170.604,36
Fondi Promozionali 2020	€ 43.667,10
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	3,8

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 3.900,00	€ 550,00	14,10%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	3,9	92,86%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	190	238	125,26%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	190	211	111,05%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

MIAMI

Responsabile	Andrea Ferrari
Centro di Costo	3CB7

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 522.914,78
Fondi Promozionali 2020*	-35.087,86
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	6,51

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 11.700,00	€ 12.330,00	105,38%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	300	312	104,00%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	180	264	146,67%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* L'importo speso dall'Ufficio di Miami nel 2020 per le iniziative promozionali è pari a 131.689,29 euro. Il saldo negativo, pari a -35.087,86 euro, è dovuto al rimborso della fattura di 166.777,15 euro ricevuta nel 2019 per l'affitto degli spazi espositivi dell'iniziativa COVERINGS 2020 che è stata poi annullata nel corso del 2020

MOSCA*

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	2EH1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.612.344,51
Fondi Promozionali 2020	€ 1.057.837,88
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	30,05

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 72.100,00	€ 105.365,99	146,14%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	1180	1615	136,86%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	708	5615	793,08%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

MUMBAI

Responsabile	Fabrizio Giustarini
Centro di Costo	5LG1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 397.553,07
Fondi Promozionali 2020	€ 200.822,91
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	10,9

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 12.000,00	€ 20.435,00	170,29%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	446	469	105,16%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	446	1342	300,90%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

NEW DELHI

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	5LG2

Risultato Performance 2020

99,14%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 651.126,50
Fondi Promozionali 2020	€ 163.417,68
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	11,84

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 12.350,00	€ 28.312,50	229,25%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	549	731	133,15%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	549	917	167,03%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

NEW YORK

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	3CB1

Risultato Performance 2020

98,77%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 2.316.012,53
Fondi Promozionali 2020	€ 4.375.620,35
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	29,72

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 196.300,00	€ 176.970,49	90,15%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	1066	1417	132,93%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	640	2355	367,97%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

PARIGI

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	IAC1

Risultato Performance 2020
99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.221.830,16
Fondi Promozionali 2020	€ 3.861.319,00
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	15,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 18.850,00	€ 22.605,00	119,92%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	625	1447	231,52%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	375	675	180,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

PECHINO

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	6LE1

Risultato Performance 2020

99,14%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.044.265,35
Fondi Promozionali 2020	€ 795.583,73
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	13,60

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 21.000,00	€ 42.420,00	202,00%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	606	792	130,69%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	363	1122	309,09%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

RIYADH*

Responsabile	Enrico Barbieri
Centro di Costo	4GA2

Risultato Performance 2020

97,35%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 459.975,54
Fondi Promozionali 2020	€ 85.229,29
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 12.350,00	€ 7.632,28	61,80%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	299	555	185,62%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	299	299	100,00%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Kuwait City

SAN PAOLO

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	7MC1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 613.412,47
Fondi Promozionali 2020	€ 232.555,57
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	9,80

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 7.800,00	€ 12.285,00	157,50%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	490	575	117,35%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	294	499	169,73%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SANTIAGO

Responsabile	Enrico Condemì
Centro di Costo	7MD1

Risultato Performance 2020

96,19%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 260.456,30
Fondi Promozionali 2020	€ 137.752,13
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,00

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 5.200,00	€ 2.009,10	38,64%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	250	588	235,20%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	150	296	197,33%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SEOUL

Responsabile	Vincenzo Cali
Centro di Costo	6KA1

Risultato Performance 2020

99,26%

Preventivo	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 491.812,47
Fondi Promozionali 2020	€ 1.749.925,61
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,00

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 48.000,00	€ 62.062,50	129,30%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	400	451	112,75%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	240	243	101,25%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SHANGHAI

Responsabile	Massimiliano Tremittera
Centro di Costo	6LE2

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.170.651,01
Fondi Promozionali 2020	€ 3.423.707,29
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	13,83

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 39.000,00	€ 47.685,00	122,27%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	591	661	111,84%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	355	414	116,62%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SINGAPORE

Responsabile	Leonardo Radicati a.i.
Centro di Costo	5KC1

Risultato Performance 2020

97,92%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 443.148,14
Fondi Promozionali 2020	€ 136.939,28
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,62

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 8.450,00	€ 6.382,50	75,53%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	256	582	227,34%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	256	1022	399,22%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SOFIA*

Responsabile	Chiara Petrò
Centro di Costo	2EA1

Risultato Performance 2020

97,03%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 393.927,34
Fondi Promozionali 2020	€ 48.054,41
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,77

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 19.500,00	€ 10.797,50	55,37%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	392	424	108,30%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	392	463	118,11%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Skopje

STOCCOLMA

Responsabile	Andrea Mattiello
Centro di Costo	2AQ1

Risultato Performance 2020

99,02%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 492.583,63
Fondi Promozionali 2020	€ 266.532,70
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,73

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 20.800,00	€ 22.380,00	107,60%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	336	428	127,57%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	201	211	104,98%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

SYDNEY

Responsabile	Paola De Faveri
Centro di Costo	6DA2

Risultato Performance 2020

95,34%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 471.543,54
Fondi Promozionali 2020	€ 166.868,98
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 7.800,00	€ 1.687,50	21,63%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	239	945	395,40%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	143	673	470,63%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

TAIPEI

Responsabile	Paolo Quattrocchi
Centro di Costo	6KD1

Risultato Performance 2020

98,71%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 289.903,20
Fondi Promozionali 2020	€ 70.756,12
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,00

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000,00	€ 4.447,50	88,95%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	200	235	117,50%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	200	221	110,50%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

TEHERAN

Responsabile	Augusto Di Giacinto
Centro di Costo	4GC1

Risultato Performance 2020

72,11%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 460.193,60
Fondi Promozionali 2020	€ 47.863,31
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,39

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 14.950,00	€ 8.500,00	56,86%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	386	193	50,00%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	386	633	163,99%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

TEL AVIV

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	4HC1

Risultato Performance 2020

90,92%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 500.531,41
Fondi Promozionali 2020	€ 36.764,62
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	4,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 11.050,00	€ 6.670,00	60,36%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	249	225	90,36%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	249	238	95,58%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

TIRANA*

Responsabile	Elisa Scelsa
Centro di Costo	2FA1

Risultato Performance 2019

98,62%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 203.005,75
Fondi Promozionali 2020	€ 62.396,87
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,99

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 11.050,00	€ 9.622,50	87,08%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	300	532	177,33%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	180	959	532,78%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Pristina

TOKYO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo
Centro di Costo	6DB1

Risultato Performance 2020

95,19%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.862.144,29
Fondi Promozionali 2020	€ 1.347.822,93
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	21,09

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 96.850,00	€ 78.502,50	81,06%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,4	104,76%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	882	870	98,64%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	529	492	93,01%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

TORONTO*

Responsabile	Matteo Picariello
Centro di Costo	3CA2

Risultato Performance 2020
98,20%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 1.088.538,81
Fondi Promozionali 2020	€ 1.368.594,27
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	16,59

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 52.650,00	€ 44.010,00	83,59%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4	95,24%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	566	776	137,10%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	339	355	104,72%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Montreal

TUNISI

Responsabile	Donatella Iaricci
Centro di Costo	4NG1

Risultato Performance 2020

97,93%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 148.011,59
Fondi Promozionali 2020	€ 46.873,65
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	5,70

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 5.850,00	€ 4.425,00	75,64%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,1	97,62%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	285	333	116,84%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	285	422	148,07%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

VARSAVIA

Responsabile	Antonino Mafodda
Centro di Costo	2ED1

Risultato Performance 2020
99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 401.423,82
Fondi Promozionali 2020	€ 197.096,32
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	8,65

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 15.600,00	€ 22.142,21	141,94%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	382	699	182,98%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	229	238	103,93%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

VIENNA

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	2AN1

Risultato Performance 2020

97,49%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 463.486,89
Fondi Promozionali 2020	€ 150.243,06
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	6,92

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 7.700,00	€ 4.965,00	64,48%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,3	102,38%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	286	795	277,97%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	286	506	176,92%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

ZAGABRIA*

Responsabile	Sandra Di Carlo
Centro di Costo	2EC1

Risultato Performance 2020

99,26%

	Consuntivo
Fondi Istituzionali 2020	€ 385.854,63
Fondi Promozionali 2020	€ 39.775,12
FTE Personale Ruolo e Locale (ist. e promoz.) 2020	7,64

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2020	Consuntivo 2020	Performance 2020 (anche >100%)	Fonte di rilevazione
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	€ 9.750,00	€ 10.804,50	110,82%	Oracle
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	5%	4,2	4,2	100,00%	Report società esterna al 31.12.2020
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	50%	382	626	163,87%	Report Cruscotto Direzionale
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	35%	382	469	122,77%	Report banca dati centrale
OS001	Ampliare l'utenza dell'Agenzia	Incremento della base clienti/utenti ICE	5%	+50% (13.800 rispetto alla baseline di 9.200)	11766	85,26%	Report Cruscotto Direzionale

* Include Sarajevo



www.ice.it

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 