



ITALIAN TRADE AGENCY

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

# ICE AGENZIA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione - giugno 2017

# INDICE

<b>Presentazione</b>	<b>7</b>
<b>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri stakeholder esterni</b>	<b>8</b>
1.1 Il contesto esterno	8
1.2 L'amministrazione	11
1.3 I risultati raggiunti	14
1.4 Le criticità e le opportunità	15
<b>2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b>	<b>18</b>
2.1 Albero della performance	18
2.2 Obiettivi strategici	19
2.3 Obiettivi e piani operativi	20
2.4 Obiettivi individuali	31
<b>3. Risorse, efficienza ed economicità</b>	<b>33</b>
<b>4. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	<b>34</b>
<b>5. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	<b>37</b>
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	37
5.2 Punti di forza e proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	38
<b>Allegati:</b>	
<b>1. Obiettivi strategici</b>	
<b>2. Obiettivi e piani operativi</b>	
<b>3. Tabella relativa alle valutazioni individuali 2016</b>	



# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016



## PRESENTAZIONE

*Nel 2016 l'ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha visto consolidarsi il suo ruolo centrale nel sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione, anzitutto in ragione dell'ulteriore potenziamento delle attività promozionali realizzate, sulla base dei mandati e delle risorse assegnate dal Ministero per lo Sviluppo Economico e dagli altri committenti, sia pubblici che privati.*

*Nel contempo, le risorse per il funzionamento hanno visto una ulteriore lieve contrazione, e pertanto ancor maggiore significato hanno assunto i processi di efficientamento della gestione che, da alcuni anni, sono stati sviluppati dall'ICE.*

*Il Ciclo di gestione della performance ha rivestito una particolare importanza per il rafforzamento della capacità dell'Agenzia di rispondere con successo alle sfide sempre più rilevanti e di fare fronte alle forti limitazioni delle risorse disponibili per la sua struttura.*

*In particolare, per il Piano 2016 sono stati individuati obiettivi più sfidanti che in passato, sia in termini di tipologia con un incremento degli obiettivi di outcome che di quantificazione dei target da raggiungere, in un contesto in cui il Sistema della Performance dell'ICE può a buon diritto essere considerato un punto di riferimento nella Pubblica Amministrazione in termini di contenuti e di aderenza concreta alle norme che ne regolano il funzionamento e l'applicazione.*

*Va evidenziato, inoltre, che il Ciclo della Performance è strettamente correlato al Ciclo di Bilancio, a sua volta reso più efficiente ed efficace in termini di razionale allocazione e utilizzo delle risorse da rafforzati strumenti di controllo di gestione. Inoltre, i processi di efficientamento vengono significativamente coadiuvati dall'applicazione del Sistema di Gestione della Qualità (ISO 9001) che l'Agenzia ha adottato.*

*La Relazione 2016 è quindi l'atto finale del Ciclo di Gestione della Performance ed è redatta in modo da assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi (D.lgs.150/2009 articolo 10, comma uno).*

*Il documento presenta le informazioni di sintesi sui risultati raggiunti nell'anno e sugli scostamenti rispetto alla programmazione. L'ICE Agenzia, unica tra le Amministrazioni, pubblica a corredo della presente Relazione anche un documento (allegato "Documento di misurazione performance 2016") che illustra il dettaglio di tali risultati. Le evidenze dimostrano ancora una volta l'impegno e il coinvolgimento del personale, in Italia e all'estero, per assicurare il perseguimento della missione istituzionale dell'ICE a sostegno delle imprese italiane, nonché la piena soddisfazione delle stesse imprese che costituiscono la clientela primaria dell'Agenzia.*

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

### 1.1 Il contesto esterno

#### *Lo scenario economico*

Per tutto il 2016 lo scenario internazionale è stato caratterizzato da una **crescita moderata e da un clima di incertezza politica**, a cui ha contribuito l'ampliarsi delle tensioni geopolitiche internazionali, con il diffuso timore che nuove spinte protezionistiche e isolazionistiche possano compromettere il faticoso avvio della ripresa post-crisi internazionale.

Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, l'economia mondiale ha conseguito un incremento del 3,1 per cento del Pil, risentendo in particolare della **moderata crescita delle economie avanzate** (1,7 per cento) che hanno subito una netta decelerazione rispetto al 2015 (2,1 per cento). Una **crescita ben più vivace – ma comunque inferiore agli anni precedenti – è stata raggiunta dalle economie emergenti** che presentano, per il secondo anno consecutivo, un incremento del 4,1 per cento.

Come in precedenza, queste **dinamiche nascondono andamenti fortemente eterogenei all'interno dei due raggruppamenti economici**. Con riferimento alle economie emergenti, la Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) ha registrato un tasso lievemente negativo (-0,1 per cento), su cui ha pesato soprattutto l'andamento in Russia (-0,6 per cento), mostrando un netto miglioramento rispetto all'anno precedente. Anche l'area latinoamericana mostra, nel suo insieme, una contrazione del prodotto lordo (-0,7 per cento) per via della persistente recessione in Brasile (-3,6) che è stata solo in parte compensata dalla crescita del Messico del 2,3 per cento.

In confronto a questi andamenti, in Asia la crescita economica è stata molto elevata (6,4 per cento), nonostante il considerevole rallentamento in atto rispetto ai ritmi del passato. Con riguardo alle principali economie asiatiche, tassi di crescita analoghi sono stati raggiunti sia in India che in Cina e sono stati pari, rispettivamente, al 6,8 e al 6,7 per cento.

Passando a considerare le economie avanzate, nel 2016 la crescita del prodotto interno è stata simile sia negli Stati Uniti che nell'Area dell'euro (con tassi, rispettivamente, dell'1,6 e dell'1,7 per cento). Tra le principali economie dell'Area dell'euro, ha continuato a manifestarsi la particolare dinamicità dell'economia spagnola (con il 3,2 per cento), mentre la Germania ha mantenuto una crescita in linea con la media (1,7 per cento) e la Francia si è nuovamente attestata sull'1,4 per cento.

Per l'Italia, le tendenze macroeconomiche recenti segnalano, da un lato, un **chiaro recupero di competitività del nostro sistema produttivo, dall'altro un ritmo di crescita ancora modesto**, soprattutto nei confronti delle principali economie europee. L'aumento del Pil è stato infatti inferiore alla media dei paesi avanzati (0,9 per cento), pur registrando un miglioramento rispetto al 2015 (0,8 per cento, anno in cui il Pil era tornato a salire dopo tre anni di variazione negativa), grazie anche alla ripresa, per quanto modesta, della domanda nazionale.

All'andamento del ciclo economico internazionale ha corrisposto un ulteriore rallentamento del commercio mondiale di beni e servizi: la variazione è stata del 2,2 per cento (in volume), mezzo punto percentuale in meno rispetto al 2015. Vi ha contribuito in primo luogo l'indebolimento da parte dei paesi avanzati, in cui gli scambi sono aumentati appena del 2,4 per cento, rispetto al 4,4 per cento conseguito nell'anno precedente. Il gruppo delle economie emergenti ha registrato invece nel 2016 un incremento dell'1,9 per cento, mostrando quindi una netta ripresa rispetto al 2015 (-0,8 per cento).

Analizzando più in dettaglio la domanda estera di merci e servizi proveniente dai paesi avanzati (segnata da un incremento medio del 2,4 per cento), emerge in primo luogo il rallentamento degli Stati Uniti che, nel 2016, si sono attestati sull'1,1 per cento, contro il 4,6 per cento dell'anno precedente. Con riguardo all'Area dell'euro, la crescita media dell'import è stata pari al 4 per cento, con Germania e Francia al 3,7 per cento, mentre la Spagna ha registrato un incremento del 3,3 per cento nei propri acquisti di beni e servizi esteri.

L'andamento delle importazioni è stato disomogeneo anche all'interno delle aree emergenti che, in complesso, hanno sperimentato una crescita dell'1,9 per cento, non molto superiore alle aree economiche avanzate. In particolare, l'America Latina ha registrato una contrazione dovuta al Brasile, che ha sperimentato un calo dell'import pari al 9,9 per cento; in misura minore il calo ha interessato anche la CSI per via della flessione della domanda proveniente dalla Russia (-4 per cento). Per contro, le economie asiatiche hanno riscontrato una crescita sostenuta delle importazioni: se in India e Cina l'import è cresciuto intorno al 5 per cento, altri paesi hanno registrato tassi anche più elevati: ad esempio Filippine e Vietnam, dove le importazioni sono cresciute rispettivamente del 20 e dell'11 per cento.

Passando a considerare l'Italia, **la ripresa ciclica dell'economia italiana è stata accompagnata da un aumento dell'export e da un rafforzamento, sia pur lieve, della quota sulle esportazioni mondiali di beni, che si è attestata al 2,9 per cento** (a prezzi correnti). Nel 2016 le esportazioni italiane di merci sono infatti aumentate, in valore, dell'1,2 per cento come sintesi di un incremento delle vendite registrato sui mercati Ue del 3,1 per cento e di una flessione occorsa sui mercati extra-Ue (-1,2 per cento).

Sui mercati Ue l'andamento è stato particolarmente brillante in Repubblica Ceca (6,5 per cento), Spagna (6,1 per cento), Germania (3,8 per cento) e Polonia (3 per cento). Le importazioni sono risultate in calo (-1,3 per cento), per quanto negli ultimi mesi del 2016 la loro crescita sia stata

nuovamente elevata e in linea con l'aumento dell'export. Ne è risultato un avanzo commerciale, superiore all'anno precedente, pari a 51,5 miliardi di euro.

L'apertura internazionale continua a rappresentare un importante volano di sviluppo e **gli imprenditori italiani mostrano di continuare a cogliere le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione**, considerato che il numero degli esportatori ha raggiunto il massimo storico di 214.113 operatori.

Restano, tuttavia, delle sfide importanti: esportare è infatti una condizione necessaria ma non sufficiente per conseguire una performance d'impresa positiva, poiché **le imprese più performanti e resilienti, che hanno conseguito aumenti in termini di valore aggiunto e di addetti, presentano una quota elevata di fatturato esportato ed esportano su scala mondiale**. In questo senso, molto resta da fare, anche se appare importante il progressivo aumento – dal 2010 - del valore medio esportato, favorito dal fatto che le imprese tendono a servire un numero crescente di mercati esteri, perseguendo strategie volte alla maggiore diversificazione geografica .

Infine, va tenuto sempre ben presente che, con riguardo alle altre modalità di internazionalizzazione, l'Italia sconta un evidente ritardo rispetto alle maggiori economie europee: difatti, **la quota di investimenti diretti esteri (IDE) sul Pil** (25,7 per cento per gli IDE in uscita e 18,5 per cento per quelli in entrata) **è meno della metà di Francia, Germania, Regno Unito e Spagna**.

### *Il sostegno nei paesi concorrenti*

In questo contesto, l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha proseguito le attività legate al proprio ruolo di ente nazionale preposto al sostegno delle imprese italiane sui mercati esteri. Come noto, la maggior parte dei paesi dispone di enti specializzati nel sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese (Trade Promotion Organizations, TPO): si tratta, in larga parte, di organismi aventi natura pubblica, ai quali sono destinate risorse anche considerevoli per erogare servizi volti a sostenere l'internazionalizzazione delle imprese (di assistenza-consulenza, promozione, informazione, formazione), in parte co-finanziati dagli utenti.

Peraltro, con riferimento alla **dotazione di risorse finanziarie, e soprattutto al numero di risorse umane, non sono ancora state raggiunte delle condizioni di parità rispetto ai principali paesi concorrenti** sui mercati mondiali (grafico 1).

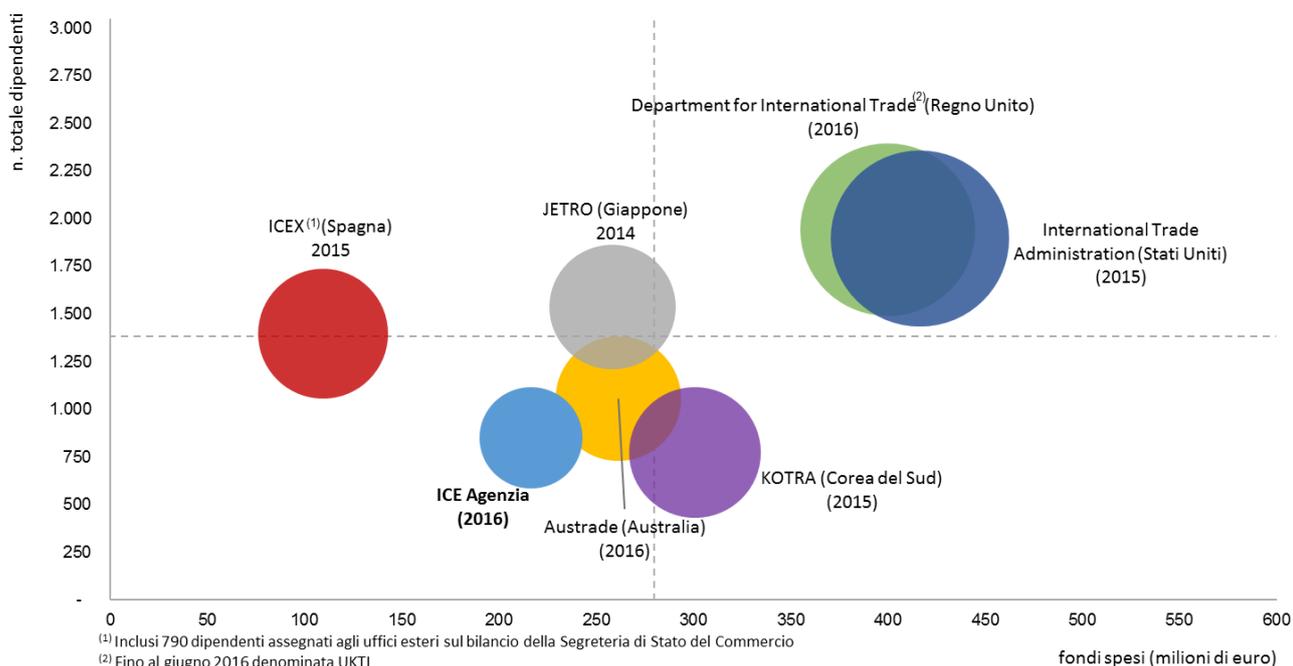
Difatti, se si considera la dotazione di risorse umane dell'ICE – formata dal personale di ruolo (pari attualmente a 428 unità) e da 424 risorse umane direttamente assunte dagli uffici della rete estera con contratti rispondenti alle normative locali<sup>1</sup>), il numero complessivo di dipendenti è di circa 850 unità, rimanendo quindi sostanzialmente inferiore in

<sup>1</sup> Queste ultime sono calcolate in termini di Full Time Equivalent (FTE), per tenere conto delle presenze effettive.

confronto alla dotazione di molti altri enti preposti al sostegno dei processi di internazionalizzazione.

Per esempio il Department for International Trade del Regno Unito dispone di 1.900 dipendenti per svolgere le proprie attività, l'International Trade Administration (Stati Uniti) ha 1896 addetti, mentre ICEX (l'ente spagnolo) si avvale, oltre al personale assunto in proprio, di altre 790 persone a carico del bilancio del Ministero dell'Economia.

**Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione: fondi spesi per attività e funzionamento e numero di dipendenti.**  
La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera. I dati sono riferiti al 2016, salvo diversa indicazione



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

Grafico 1

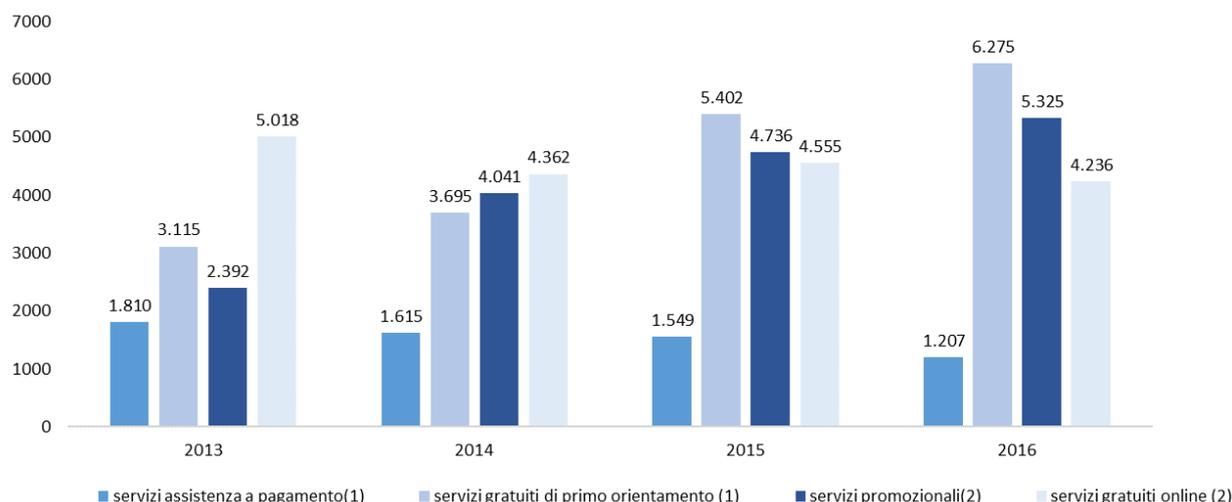
## 1.2 L'amministrazione

Nel 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, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese**, singole e associate. Il grafico 2 mostra il numero delle imprese che beneficiano del supporto ICE, ripartite in base alla tipologia dei servizi richiesti.

In materia di promozione e di internazionalizzazione opera in base alle linee guida definite dalla Cabina di Regia per l'Italia internazionale. Con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014, all'Agenzia è stata inoltre attribuita l'attività di **supporto all'attrazione degli investimenti esteri in Italia**.

Le attività sono realizzate **in collaborazione con gli stakeholders istituzionali** (tra cui Regioni, Province, Ministeri, Università) e **imprenditoriali** (Confindustria, Rete Imprese, CNA, per citarne alcuni). Come si vede nel grafico 2, il bacino di utenza dell'ICE nel 2016 appare in aumento rispetto agli anni precedenti. Se da un lato vi è stata una lieve flessione dei clienti dei servizi di assistenza a pagamento, dall'altro appare evidente la crescita della clientela che ha usufruito dei servizi gratuiti di primo orientamento e dei servizi promozionali.

Distribuzione dei clienti ICE per tipologia di servizi



(1) numero di imprese e altri stakeholder (enti pubblici, associazioni industriali, utenti singoli; n. partite iva e codici fiscali)

(2) numero di imprese (n. partite iva)

Fonte: elaborazioni ICE su dati ERP, PromoNet e portale ICE

Grafico 2

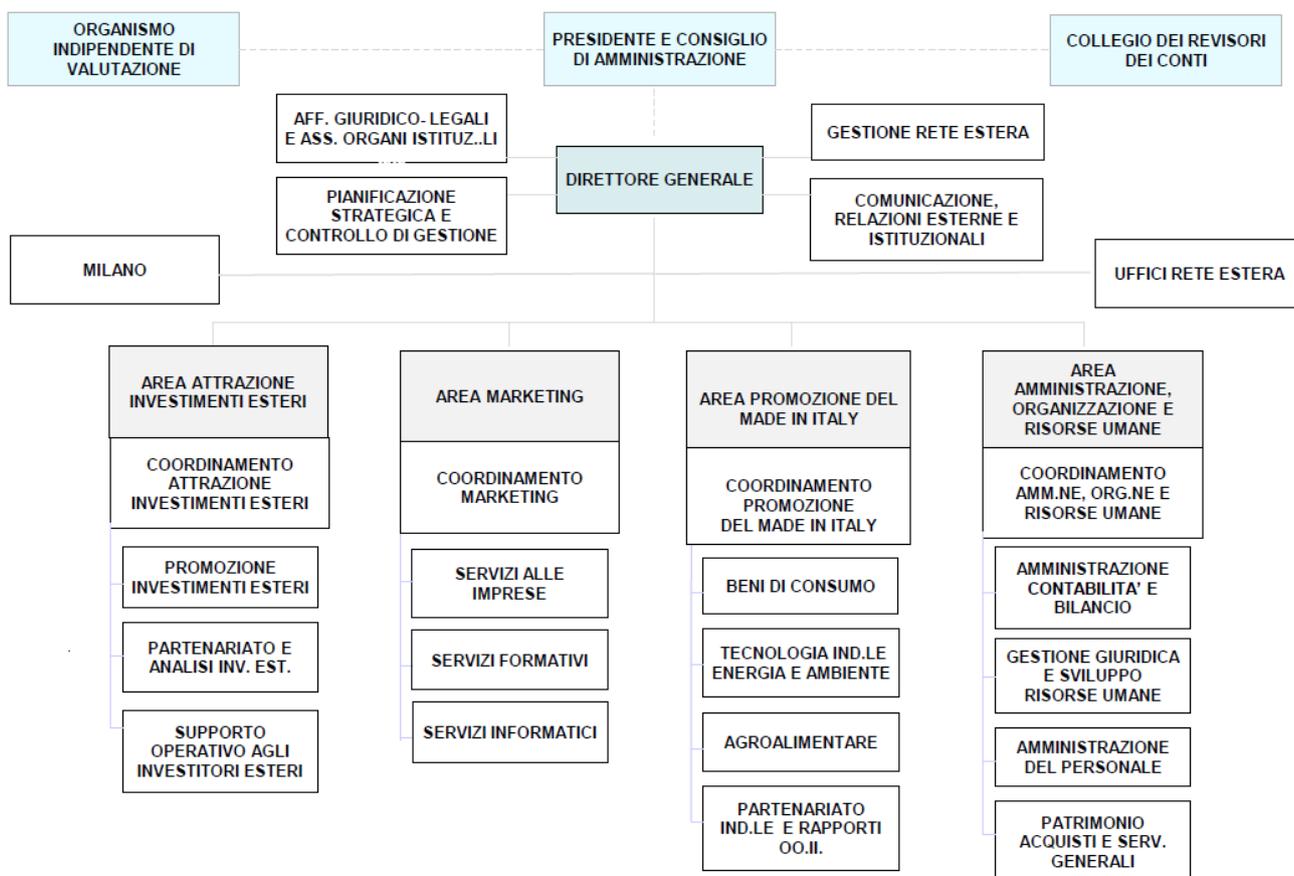
### Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'ICE, sottoposta nel 2015 ad una parziale revisione nel quadro di un generale processo di miglioramento della qualità dei servizi erogati alle imprese e dell'efficienza dei processi, è attualmente così articolata:

- **sede di Roma:** 22 unità organizzative dirigenziali suddivise in 4 uffici di supporto in staff al Direttore Generale e 4 Aree operative di attività: Attrazione Investimenti Esteri; Marketing; Promozione del Made in Italy; Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Ogni Area prevede un ufficio di coordinamento e da questi ultimi dipendono complessivamente 14 uffici di linea

- **ufficio di Milano**
- **rete estera:** 79 unità operative, suddivise in 64 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 15 punti di corrispondenza.

## Organigramma dell'ICE Agenzia



## L'ICE-AGENZIA "in cifre"

Principali dati dell'Agenzia ICE (2016)	2015	2016
<b>Personale</b>		
Dipendenti di ruolo	433	<b>428</b>
<i>di cui dirigenti:</i>	35	<b>33</b>
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale) su fondi istituzionali*(FTE)	415	<b>413,7</b>
<b>Risorse (milioni di euro)</b>		
Risorse spese per il funzionamento dell'ICE	82,7	<b>79,5</b>
Risorse spese per attività di tipo promozionale**	109,6	<b>134,3</b>
<b>Indicatori di output dei servizi</b>		
Clienti coinvolti in iniziative promozionali	37.880	<b>38.948</b>
<i>di cui: italiani</i>	19.680	<b>21.861</b>
Clienti registrati al sito istituzionale ICE	89.490	<b>94.631</b>
Clienti registrati nella banca dati <i>Italtrade</i>	56.469	<b>57.191</b>
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	6.398	<b>6.067</b>
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani e stranieri	192.148	<b>226.518</b>
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane ed operatori internazionali	1.721	<b>3.034</b>

(\*) Negli uffici esteri hanno anche operato, a valere su fondi promozionali, 89,9 risorse professionali locali (FTE).

(\*\*) Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, progetti commissionati da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese.

### 1.3 I risultati raggiunti

L'Agenzia ha continuato ad operare con l'obiettivo di innovare l'offerta di servizi, incrementare la propria capacità di spesa per realizzare attività di sostegno alle imprese e ampliare il suo bacino di utenza, migliorando la propria performance al fine di offrire servizi più efficaci e di qualità.

A seguito di una attività di controllo, che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, la Struttura Tecnica Permanente ha acquisito i dati di consuntivo relativi all'anno 2016 e ha completato il processo di misurazione degli **87 indicatori riportati nel "Piano triennale della performance 2016-2018"**.

Ne è risultata una misurazione complessiva della performance basata sugli indicatori strategici e una misurazione dei piani operativi, basata sugli indicatori di ciascuna unità organizzativa (per maggiori dettagli si rinvia all'allegato tecnico "Misurazione della Performance 2016").

## Sintesi dei risultati di performance

La misurazione della performance verifica sia **il grado di raggiungimento dei due obiettivi considerati strategici per l'ente che il conseguimento degli obiettivi operativi**, attribuiti a ciascuna unità organizzativa (capitolo 2 e allegato tecnico "Misurazione della performance"). Gli obiettivi strategici sono declinati, per le diverse unità organizzative, attraverso 47 obiettivi operativi a cui si connettono 87 indicatori, in modo da consentire una rappresentazione chiara degli intenti e dei risultati.

Nel 2016 **il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico 1**, che riguarda le attività legate alla mission dell'ICE, è pari al **97,3 per cento**, e risulta dalla misurazione di **8 indicatori, di cui 5 sono indicatori di risultato (outcome)**, tutti riconducibili alle aree di intervento operativo in cui si sostanzia la funzione di supporto all'internazionalizzazione delle imprese. Nel biennio 2014-2015 il grado di raggiungimento è stato pari al 99 per cento.

**Con riguardo all'obiettivo strategico 2**, legato alla razionalizzazione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, a sua volta articolato in 5 indicatori, nel 2016 il grado di raggiungimento è pari al **97,2 per cento**, rispetto al 100 per cento conseguito nel biennio precedente.

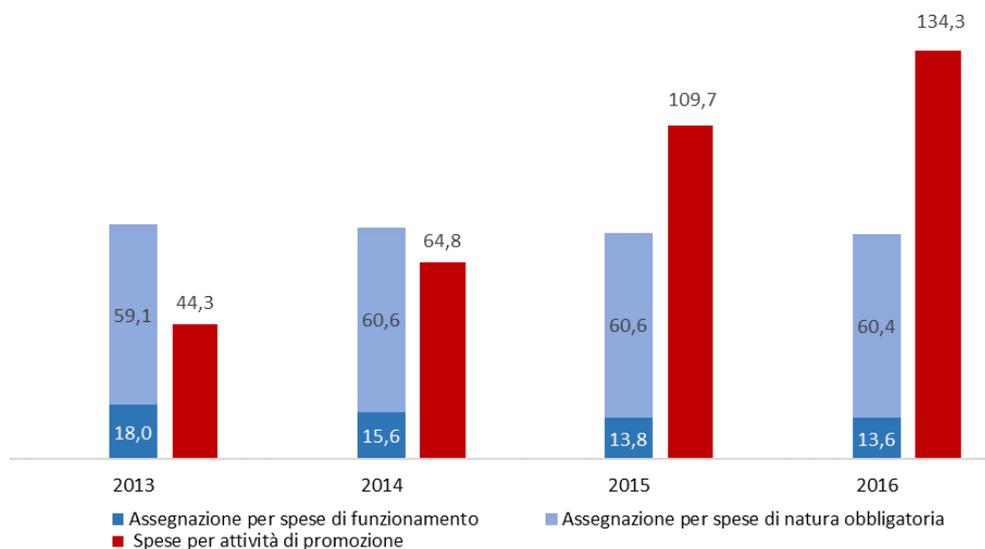
Il minor grado di conseguimento dei due obiettivi strategici, rispetto al biennio precedente, dipende sostanzialmente dalla progressiva introduzione di indicatori di outcome e dall'attribuzione di target più sfidanti rispetto al passato.

### 1.4 Le criticità e le opportunità

Sul ruolo dell'ente e sulla capacità di erogare servizi a sostegno dei processi di internazionalizzazione continua a pesare il conferimento di risorse relativamente limitate, pur in presenza di una crescente domanda di supporto da parte delle imprese. I vincoli posti dal bilancio e dalle norme sul turnover nella pubblica amministrazione hanno infatti comportato un sostanziale ridimensionamento della struttura: **soprattutto l'attribuzione di minori fondi destinati al funzionamento** dell'ente rappresenta un limite alla possibilità di sostenere le imprese, particolarmente se messa **in relazione con le crescenti assegnazioni di fondi promozionali** che hanno determinato una forte crescita del volume di attività (grafico 3).

Inoltre, è opportuno ricordare che esiste **un limite massimo al personale di ruolo** (pari a 450), a cui si aggiunge **un tetto di 450 unità anche per il personale estero** (a valere su fondi istituzionali), quando la dotazione delle risorse umane di altre TPO, anche europee, è di gran lunga superiore.

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



Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

Grafico 3

**Si sta facendo fronte – almeno in parte - alla mancanza di una rete di uffici a livello regionale con la serie di eventi “Roadshow-Italia per le imprese”,** organizzati in più tappe allo scopo di diffondere presso le imprese una maggiore conoscenza dei diversi servizi pubblici di supporto, in collaborazione con MAE, SIMEST, SACE e altri *stakeholder*. Un ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula dei numerosi accordi con enti ed istituzioni che possono agire da moltiplicatore per l’offerta dei servizi ICE per sostenere i processi di internazionalizzazione.

In tale contesto, l’Agenzia è comunque riuscita a raggiungere anche nel 2016 dei risultati considerevoli, registrando un **miglioramento della performance organizzativa soprattutto per la rete estera ICE**, con una maggiore spesa pro-capite per attività promozionali e un incremento degli incassi pro-capite derivanti dai servizi di assistenza erogati alle imprese, incluse le attività derivanti da Road Show ed Export Lab (grafico 4).

Tra i propri punti di forza, l’Agenzia ICE può contare su una **dotazione di personale specializzato**, caratterizzato da una forte identificazione con l’ente e con la sua funzione di sostegno ad una politica pubblica volta a sostenere la crescita.

Performance 2012-2016 della rete estera ICE: spesa per attività promozionali e corrispettivi relativi agli obiettivi di performance, per addetto (*valori in euro*)

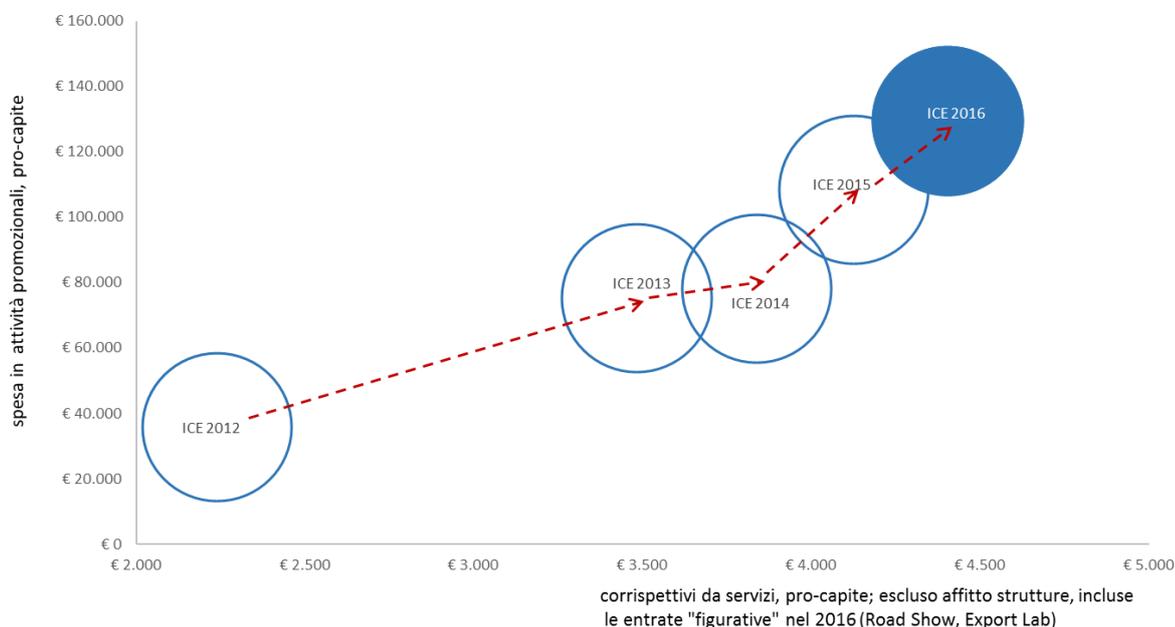


Grafico 4

Va evidenziato, inoltre, che il Sistema della Performance è strettamente correlato al Ciclo di Bilancio, a sua volta reso più efficiente ed efficace in termini di razionale allocazione ed utilizzo delle risorse da rafforzati **strumenti di controllo di gestione**, e che i processi di efficientamento vengono significativamente coadiuvati dalla applicazione del **Sistema di Gestione della Qualità (ISO 9001)** che l'ICE - Agenzia ha inteso volontariamente adottare.

Va poi rilevata una **rinnovata attenzione ad investire risorse nelle tecnologie informatiche**, vitali per garantire e incrementare la produttività del lavoro. La dotazione di un sistema di CRM, che è stata avviata nel 2015 e sarà completata nell'arco del triennio, così come il rinnovamento dei siti web e una maggiore attenzione all'utilizzo dei social network, consentiranno di governare meglio le dinamiche della *customer experience*.

In tema di attenzione alla clientela, si evidenzia anche la consolidata rilevazione della customer satisfaction presso i fruitori di servizi, che verrà ulteriormente migliorata dal 2017 unificando le rilevazioni per i servizi di assistenza, informazione, promozione e formazione. Si sottolinea l'importanza di tale indicatore, di contro all'assenza nelle altre Pubbliche Amministrazioni di analoghi indicatori di outcome (rilevazione OIV ICE 2017).

Infine, **l'articolazione della rete di uffici esteri** consente di offrire alle imprese italiane un supporto operativo su molti mercati mondiali. La relativa flessibilità nel modificare la struttura organizzativa permette all'ente di disinvestire da mercati a bassi ritorni e contemporaneamente di aprire dei presidi in mercati ad elevato potenziale, come avvenuto di recente nel rimodulare la presenza dell'ICE nei paesi dell'Africa sub-sahariana.

## 2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### 2.1. Albero della performance

L'albero della performance indica gli obiettivi strategici e gli indicatori per il 2016:

### L'albero della performance

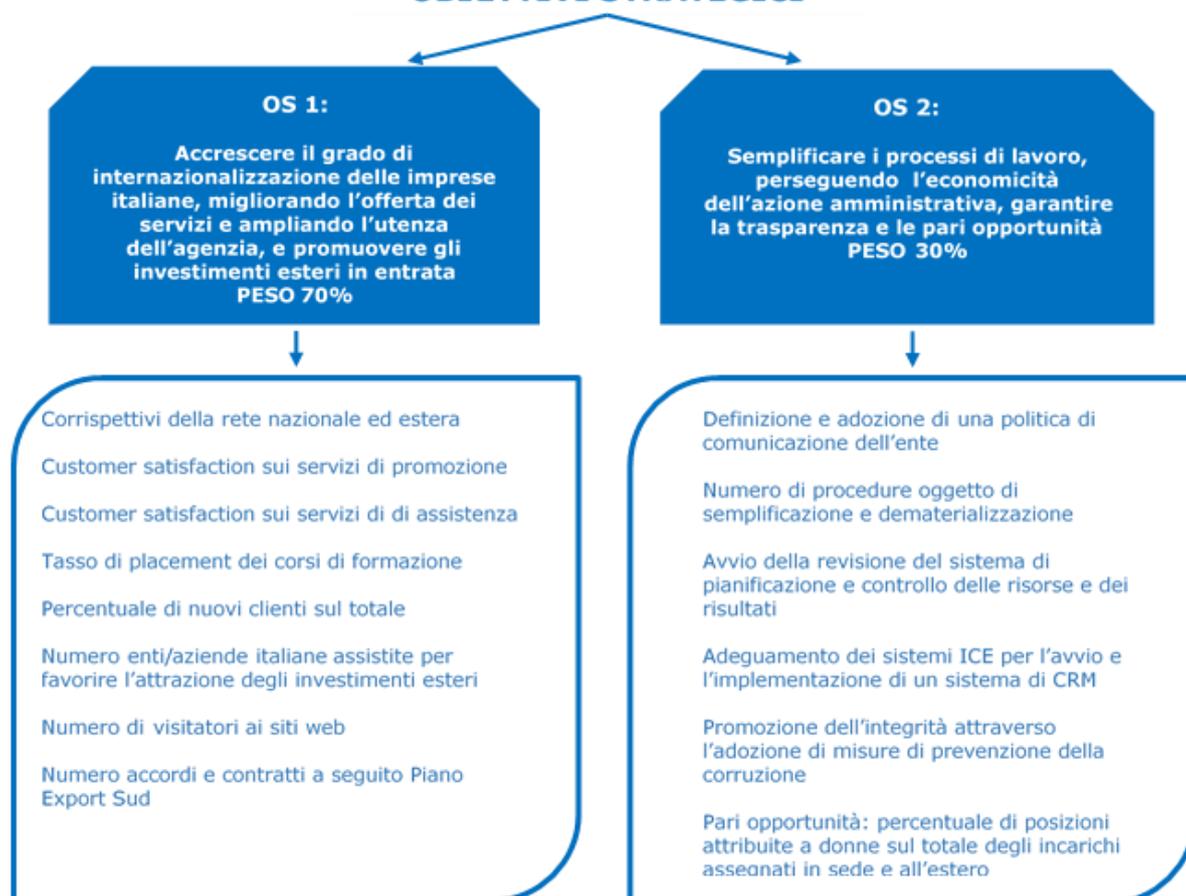
#### Mandato istituzionale

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

Incrementare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali in stretto raccordo con tutti i soggetti preposti all'internazionalizzazione.  
A tal fine l'Agenzia fornisce servizi integrati di promozione, informazione, orientamento, consulenza e formazione, contribuendo anche all'attrazione degli investimenti esteri in Italia.

#### OBIETTIVI STRATEGICI



## 2.2. Obiettivi strategici

Il grado di raggiungimento degli **8 indicatori** relativi all'obiettivo strategico n.1, rapportato al peso del 70 per cento, è pari a **68,1 per cento**, mentre per i 6 indicatori relativi all'obiettivo strategico n.2, rapportato al peso del 30 per cento, è pari a **29,2 per cento**.

Il grado di raggiungimento complessivo è pari a **97,2 per cento**.

Si riporta di seguito il dettaglio dei risultati dei due obiettivi strategici:

### *Obiettivo strategico 1*

*Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia e promuovere gli investimenti esteri (peso 70 per cento)*

Grado di raggiungimento: **97,3** per cento

Tale obiettivo è rappresentativo delle attività che costituiscono il *core business* dell'ICE.

I risultati relativi agli **indicatori di outcome** (5 indicatori su 8) sono riferiti all'obiettivo strategico n.1 e danno conto della qualità percepita dagli stakeholders per i servizi erogati:

- percentuale di nuovi clienti sul totale: l'indicatore misura il numero dei nuovi clienti che si avvalgono dei servizi dell'ICE. Può essere considerato una proxy dell'outcome e dell'efficacia dei servizi dal momento che servizi efficaci attraggono nuovi clienti. Inoltre è un indicatore che misura l'outcome dell'attività di comunicazione dell'ente. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al **53 per cento** su un target del **40 per cento**, calcolato sui clienti degli ultimi cinque anni;
- il tasso di placement dei corsi di formazione: l'indicatore misura la percentuale dei partecipanti alle iniziative di formazione dell'Agenzia che, a 9 mesi dalla conclusione del percorso, trovano una collocazione lavorativa. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari a **90 per cento** su un target **85 per cento**;
- customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane: l'indicatore misura il grado di soddisfazione relativo alle iniziative di promozione. Il grado di raggiungimento dell'indicatore è risultato pari al **4,27** su un target di **4,3** (scala da 1 a 5). Tale dato è il risultato della media della customer satisfaction promozionale, conseguita dagli uffici della sede, pari a **4,3**, di Milano pari a **4,35** e degli uffici all'estero pari a **4,16**.
- customer satisfaction sui servizi di assistenza a pagamento, resi alle imprese italiane: l'indicatore misura la soddisfazione espressa nei confronti dei servizi di assistenza resi dall'ICE e si basa su un'indagine a campione, realizzata da una società esterna. Il livello

di soddisfazione è risultato pari a **4,14**, rispetto a un target fissato a 4,1 (scala da 1 a 5). Rispetto all'anno precedente si osserva **un aumento di 3,6 punti percentuali nella quota di clienti soddisfatti** (85,2 per cento rispetto a 81,6 per cento dell'anno precedente);

- numero di accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud. Questo indicatore misura l'effettiva conclusione di accordi/contratti, andati a buon fine, tra le imprese italiane e le controparti estere. La rilevazione, curata dal Coordinamento Made in Italy, è basata sulla somministrazione di un questionario alle aziende che hanno partecipato agli eventi del Piano export sud. L'indicatore è risultato pari a **429** rispetto a un target di **100**, definito dalla DGIAI del Ministero dello Sviluppo economico, committente istituzionale dell'ICE per il Piano Sud.

Per quanto riguarda i risultati dei restanti indicatori di output:

Con riguardo al "*numero di enti/aziende assistite per favorire l'attrazione degli investimenti esteri*", il grado di raggiungimento è pari al 100 per cento. Si segnala invece il parziale raggiungimento dei target relativi agli indicatori "*corrispettivi da rete nazionale ed estera*" e "*visitatori ai siti web ICE*" con, rispettivamente, **l'87,3 e l'88,3 per cento**.

### *Obiettivo strategico 2*

*Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità (peso 30 per cento).*

Grado di raggiungimento: **97,2** per cento

Si segnala il parziale raggiungimento del target relativo all'indicatore "*pari opportunità*", raggiunto all' **83,3 per cento**. Per un'analisi di dettaglio si veda il capitolo 4 - Pari opportunità e bilancio di genere.

### **2.3. Obiettivi e piani operativi**

Gli obiettivi operativi assegnati ai singoli uffici sono strettamente correlati con gli obiettivi strategici dell'ente e ciascuna unità organizzativa concorre al loro raggiungimento.

Dal processo di misurazione sono emersi quali dati di sintesi:

- il raggiungimento al **93,78 per cento** degli obiettivi operativi collegati all'**obiettivo strategico 1** (attribuiti alla sede, a Milano e alla rete estera)
- il raggiungimento al **100 per cento** degli obiettivi operativi collegati all'**obiettivo strategico 2** (assegnati solo alla sede e a Milano).

Applicando a tali risultati la rispettiva ponderazione (del 70 per cento per il primo obiettivo e del 30 per cento per il secondo), si ottiene il risultato del 95,64 per cento che rappresenta la performance organizzativa dell'ICE, rispetto agli obiettivi strategici.

Performance degli obiettivi/indicatori operativi di tutti gli uffici Sede, Milano ed estero correlati agli Obiettivi Strategici (0-100%)	
OBIETTIVO STRATEGICO 1	OBIETTIVO STRATEGICO 2
Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia	Semplificare i processi di lavoro, garantendo la trasparenza e l'economicità dell'azione amministrativa
<b>93,78%</b>	<b>100%</b>
Performance ponderata rispetto al peso degli obiettivi strategici	
OBIETTIVO STRATEGICO 1	OBIETTIVO STRATEGICO 2
<b>65,64%</b>	<b>30%</b>

↓

Performance organizzativa dell'ICE AGENZIA nel 2016
<b>95,64%</b>

### Performance organizzativa nel triennio 2014-2016

Performance organizzativa 2014	Performance organizzativa 2015	Performance organizzativa 2016
<b>94,77%</b>	<b>92,82%</b>	<b>95,64%</b>

Nelle sezioni successive sono evidenziati i risultati più rilevanti dell'attività svolta dall'ICE nel 2016, per i principali filoni di intervento in cui si sostanzia l'azione di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese.

Si rimanda inoltre all'allegato tecnico ("Misurazione del Piano della Performance 2016") per il dettaglio dei risultati degli obiettivi operativi per unità organizzativa, con gli indicatori ad essi correlati. L'allegato riporta per ogni ufficio:

- il responsabile, il centro di costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2016, nonché le risorse umane a consuntivo nel 2016 per la sede e Milano. Per gli uffici esteri si è utilizzato il criterio

- del Full Time Equivalent del personale locale su fondi promozionali e istituzionali;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100 per cento);
  - gli obiettivi strategici (codice), gli obiettivi dell'unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo e la performance effettiva dell'indicatore conseguita, espressa in percentuale.

### *Servizi di promozione*

L'attività di promozione del Made in Italy è molto articolata ed è composta da vari programmi di intervento, attuati grazie a una **vasta gamma di strumenti** che includono la partecipazione delle imprese alle principali manifestazioni espositive, l'organizzazione di seminari e di incontri b2b, azioni pubblicitarie e di comunicazione, missioni in Italia di operatori esteri, azioni presso la grande distribuzione.

**Nel 2016 l'ICE-Agenzia ha svolto interventi promozionali per 134,3 milioni di euro con un incremento del 22 per cento rispetto al 2015, raggiungendo il livello di spesa in assoluto più elevato nella storia dell'Ente** (grafico 5), superiore al picco massimo registrato nel 2009, quando la spesa era stata di 125,7 milioni di euro, con una dotazione di personale tuttavia decisamente più elevata (complessivamente 1247 unità, di cui 694 rappresentate da personale di ruolo). Il dato evidenzia quindi l'impegno profuso dalla struttura e l'elevata capacità di spesa raggiunta, nonostante il costante ridimensionamento dei fondi assegnati per il funzionamento dell'ente.

Le attività del **Piano annuale ICE-Mise** e del **Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia**<sup>2</sup>, giunto alla seconda annualità di realizzazione, hanno rappresentato la parte più rilevante dell'investimento destinato alla promozione, determinando una spesa complessiva di 108,4 milioni di euro. Le azioni del Piano straordinario hanno peraltro beneficiato nel 2016 di un'assegnazione definitiva superiore a quella inizialmente programmata per il finanziamento della seconda annualità<sup>3</sup>.

All'assegnazione pubblica alla base dell'attività ordinaria e straordinaria finanziata dal MISE, si è aggiunto il contributo finanziario delle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione, differenziato in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e del tipo di intervento. Se tradizionalmente tale contributo era pari in media al 30 per cento della spesa per il solo Piano annuale, risulta marginale nel caso del Piano straordinario, per la natura del programma, concepito come intervento pubblico a supporto delle aziende finalizzato al rilancio del sistema economico. Complessivamente, nel 2016 la quota di partecipazione delle aziende ai piani di intervento ICE-MISE è stata infatti pari a circa il 10 per cento della spesa totale, percentuale inferiore rispetto

<sup>2</sup> Il "Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia" è stato varato dal governo con la L. 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia" per il triennio 2015-17, per sostenere il rilancio del made in Italy sui mercati esteri.

<sup>3</sup> Lo stanziamento pubblico 2016 per il Piano annuale ICE-MISE è stato pari a 17,8 milioni di euro; a questo si sono aggiunti complessivi 82,5 milioni destinati al finanziamento del *Piano straordinario* per il 2016 di cui 51 milioni assegnati a valere sul capitolo 2535 e 31,5 sul capitolo 7481 del bilancio MISE.

alle annualità precedenti per la maggiore incidenza degli interventi legati al Piano straordinario.



Fonte: ICE-Agenzia

Grafico 5

Nel quadro degli interventi rientranti nel Piano straordinario sono state inoltre realizzate attività destinate alla promozione dell'agroalimentare per 461mila euro, finanziate con fondi Mipaaf.

Le azioni realizzate nell'ambito del **Programma straordinario per il Made in Italy**, nato nel 2004 per sostenere campagne straordinarie di promozione destinate a specifici mercati e settori e finanziato sempre dal MISE con fondi addizionali rispetto a quelli destinati al piano annuale, hanno fatto registrare una spesa di 11 milioni di euro, mentre per quanto riguarda le iniziative del **Piano Export Sud** a sostegno delle regioni dell' "obiettivo convergenza", piano triennale giunto alla sua terza ed ultima annualità, la spesa è stata pari a 12,2 milioni di euro. Nel 2017, accanto alla conclusione degli ultimi interventi programmati per l'annualità 2016, sarà contestualmente avviato un nuovo Piano pluriennale esteso ad 8 regioni del mezzogiorno – quelle meno sviluppate e quelle in transizione – con uno stanziamento complessivo di 50 milioni di euro.

Oltre agli articolati programmi di promozione finanziati dal MISE o comunque a prevalente finanziamento pubblico, l'ICE-Agenzia ha realizzato attività finanziate direttamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni) e progetti commissionati in forma privatistica da

enti e istituzioni (Ministeri, Regioni, organismi internazionali ecc.), che hanno determinato una spesa complessiva di 2,2 milioni di euro.

Nel 2016 sono state realizzate circa 800 iniziative promozionali. Sul piano settoriale, le risorse sono state destinate prevalentemente al sostegno del sistema moda (29 per cento della spesa), e del comparto agroalimentare (28 per cento), mentre dal punto di vista geografico, gli interventi si sono concentrati prioritariamente sul mercato nord-americano, in particolare sugli Stati Uniti, e a seguire, sulle economie emergenti e mature del continente asiatico.

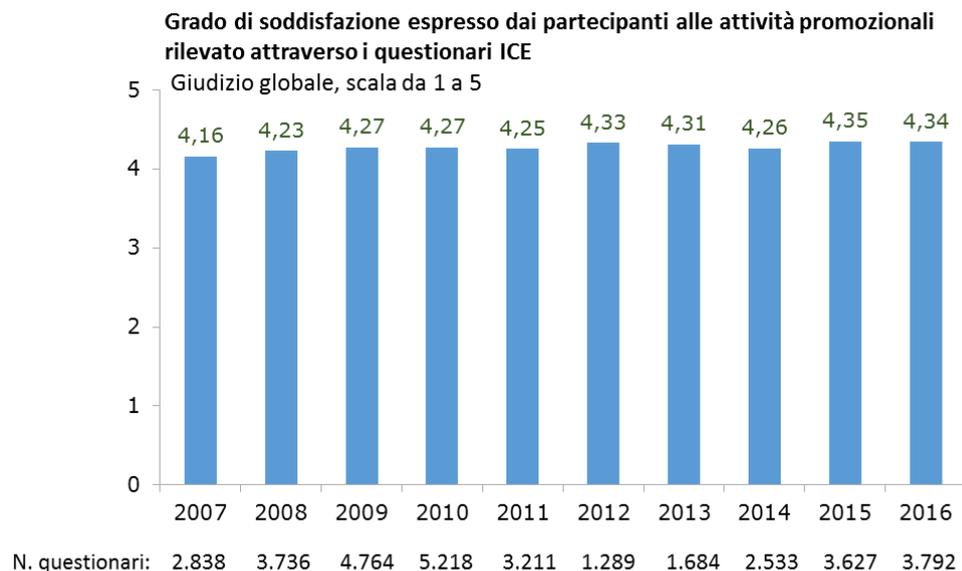
Anche quest'anno le manifestazioni espositive si confermano come la tipologia di intervento prevalente, nella quale sono incluse le partecipazioni collettive a fiere, e le mostre autonome, ossia eventi espositivi settoriali organizzati direttamente da ICE, affiancate da azioni di comunicazione e iniziative presso la grande distribuzione. Rilevante il supporto dato alle produzioni made in Italy attraverso il potenziamento delle principali manifestazioni fieristiche italiane e l'organizzazione di incoming nei distretti produttivi.

Nell'ambito della programmazione straordinaria del Made in Italy, si segnala, inoltre, l'organizzazione di sette missioni imprenditoriali all'estero in coincidenza con visite governative e istituzionali, dove l'ICE ha accompagnato le aziende italiane partecipanti con lo scopo di esplorare nuovi mercati e stabilire contatti con le controparti estere.

In linea con la crescita dei fondi investiti, si registra un **forte aumento dei partecipanti alle iniziative promozionali realizzate nel 2016: gli operatori italiani coinvolti**, sia a titolo gratuito che a pagamento, **sono stati infatti 21.861**; altrettanto **rilevante la partecipazione degli operatori esteri, pari a 17.087 unità**.

Con riguardo al principale indicatore per misurare la performance dell'attività svolta, si evidenzia **l'elevato livello di soddisfazione espresso dalle imprese partecipanti all'attività di promozione: la rilevazione, effettuata nel 2016 su 3.792 questionari, riporta un giudizio complessivo sui servizi promozionali pari a 4,34** (scala da 1 a 5) (grafico 6).

In aggiunta, per approfondire e perfezionare l'analisi di customer satisfaction sull'attività di promozione, per la prima volta nel 2016 **è stata svolta un'ulteriore indagine, affidata a una società esterna**, finalizzata a rilevare nello specifico la soddisfazione dei clienti rispetto all'assistenza fornita dagli uffici della rete estera, in occasione degli eventi di promozione. I risultati emersi hanno confermato un elevato grado di soddisfazione, con un giudizio medio **pari a 4,16, oltre a una forte propensione a servirsi nuovamente dell' ICE** (circa l'86 per cento degli intervistati intende usufruire in futuro dei servizi della rete ICE).



Fonte: ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

Grafico 6

### Servizi di informazione, assistenza e formazione

Oltre ai servizi di tipo promozionale, l’Agenzia offre, alla stregua delle altre Trade Promotion Organizations, un’ampia gamma di servizi informativi e di assistenza, sia gratuiti che a pagamento, diretti ad aiutare le imprese nel selezionare i mercati esteri su cui impostare le loro strategie di marketing.

Tra i servizi erogati gratuitamente rientrano i servizi on line (cui si accede dal portale [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) e da [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) per gli operatori esteri) e quelli di “prima assistenza”, mentre i servizi a maggiore valore aggiunto vengono prestati dietro corrispettivo. L’offerta integrata di servizi personalizzati di assistenza, formazione, informazione e attrazione degli investimenti esteri è in fase di sistematizzazione secondo le nuove linee guida dettata dalla politica di marketing attivo dell’ICE Agenzia; tale politica segue due principali linee di azione: una maggiore chiarezza e customizzazione dei servizi rispetto alle necessità delle imprese; una implementazione dell’utenza servita con un conseguente fine tuning sui mercati di destinazione degli interessi aziendali.

Con riguardo ai **servizi gratuiti online**, nel 2016 gli utenti del portale ICE ([www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)) hanno consultato più di 5 milioni di pagine, mentre gli accessi al sito dell’Agenzia sono stati **878.021** (890.402 nel 2015). Gli utenti del **portale Italtrade** hanno consultato nel 2016 circa **3 milioni di pagine** e il numero di accessi al sito è stato pari a **449.301**.

Inoltre, il servizio di **Relazioni con il Pubblico (URP)**, che offre una “prima assistenza” alle imprese che si rivolgono all’ICE, è intervenuto nel corso dell’anno per far fronte a circa **1.700 richieste**, tra visite presso la sede centrale, assistenza fornita telefonicamente e assistenza via email.

**909 aziende** sono state inserite in BDOI, popolando il portafoglio clienti ICE.

I **servizi di assistenza a pagamento** sono erogati dagli uffici della rete estera e sono personalizzati in base alle esigenze delle imprese. La gamma dei servizi è ampia e copre tutti gli aspetti dei processi di internazionalizzazione delle imprese, dalla conoscenza iniziale di un mercato, allo stabilimento di una presenza produttiva all'estero e all'attrazione di investimenti esteri in Italia, tra cui i servizi di ricerca clienti e di partner esteri, le ricerche di mercato, il sondaggio prodotto, il supporto alla soluzione delle controversie, la realizzazione di campagne pubblicitarie e molti altri.

Tra i risultati conseguiti, nel 2016 emerge - oltre al considerevole numero di **informazioni veicolate dagli uffici (22.174)** - una **percentuale di clienti che per la prima volta si sono rivolti all'ICE per ottenere assistenza, pari al 79 per cento sul totale.**

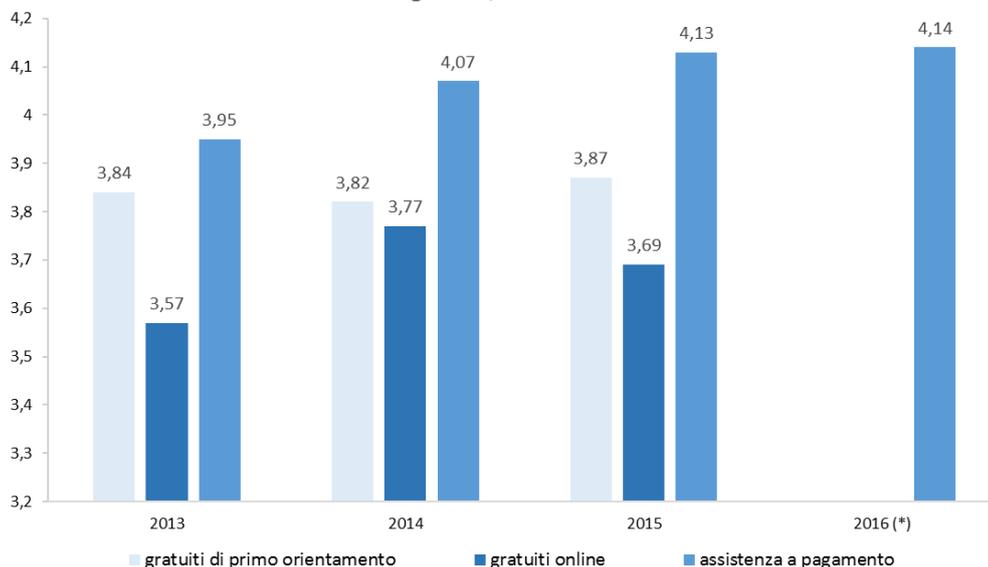
Questo dato va letto alla luce di alcune innovazioni introdotte per promuovere l'offerta dei servizi di sostegno alle aziende. In primo luogo, la piena operatività del catalogo on-line dei servizi ha facilitato l'accesso da parte di nuove aziende, generando 918 richieste di preventivi on-line; in secondo luogo sono stati sviluppati vari accordi con gruppi di imprese e banche, che agiscono da moltiplicatori e che hanno promosso i servizi ICE presso nuovi bacini di utenti, portando all'erogazione di 711 servizi (sia gratuiti che a pagamento) a 270 aziende (in confronto nel 2015 sono stati erogati 501 servizi a 207 aziende). Inoltre, il **Roadshow "Italia per le imprese"** ha portato circa **2.003 imprese a conoscere l'attività di assistenza personalizzata** da parte della rete di uffici dell'Agenzia durante le 16 tappe organizzate nel corso dell'anno. Delle aziende incontrate nel corso delle tappe, il **72 per cento ha proseguito il rapporto con ICE** grazie a servizi di ricerca partner ed attività formativa.

Complessivamente, i **corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi** sono stati pari a **3,8 milioni di euro.**

Con riguardo alla **customer satisfaction**, l'anticipazione dei risultati dell'indagine esterna condotta sui servizi di assistenza erogati nel 2016, **evidenzia un elevato grado di soddisfazione complessiva da parte della clientela, pari a 4,14** (in una scala da 1 a 5), in lieve miglioramento rispetto all'anno precedente, confermando il trend positivo osservato nell'ultimo quadriennio (grafico 7). La rilevazione, effettuata su un campione molto significativo, ha confermato i giudizi positivi sull'accessibilità ai servizi tramite i diversi canali di contatto e confermato una forte propensione a servirsi del sostegno offerto dall'Agenzia. E' attualmente in fase di completamento l'analisi riferita ai servizi gratuiti (primo orientamento e online) forniti nel corso dell'anno.

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

Giudizio globale, scala da 1 a 5



(\*) L'indagine sui servizi gratuiti è in fase di completamento

Fonte: ICE, indagini realizzate da Pragma

Grafico 7

La formazione mantiene una posizione centrale tra i servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane; il notevole incremento dell'attività svolta nel 2016 (le iniziative realizzate sono passate da 72 a 110) ha permesso di raggiungere **oltre 2.600 aziende, con una gamma di servizi molto ampia e innovativa** in risposta ai diversificati fabbisogni formativi delle imprese coinvolte.

L'80 per cento delle iniziative formative è orientato alle aziende italiane e agli imprenditori attraverso la realizzazione di cicli seminariali, export lab (fase didattica in aula e assistenza personalizzata anche all'estero), mini corsi innovativi, attività di coaching (ore di consulenza a distanza abbinate a riunioni mensili). La formazione internazionale, invece, si riferisce a interventi su settori particolarmente innovativi sia all'estero che in Italia rivolti a operatori stranieri; alla formazione di studenti stranieri da inserire in aziende italiane come facilitatori di relazioni tra azienda italiana e mercato estero di riferimento; attività formative rivolte a funzionari stranieri di enti omologhi; nonché attività specifiche per architetti e interior designers ed esperti dei settori food stranieri. Da oltre 50 anni, ICE Agenzia forma i migliori export manager, attraverso i CORCE rivolti a neolaureati italiani, da inserire nelle piccole, medie e grandi aziende italiane. Infine, la realizzazione di 4 Master in Export Management "Tem Academy", indirizzati sia a giovani laureati che manager/professionisti, per formare esperti nei processi di internazionalizzazione d'impresa che assistano gli imprenditori nella definizione e attuazione delle strategie di sviluppo sui mercati.

Questa vasta gamma di servizi ha trovato largo consenso e un alto indice di gradimento tra gli imprenditori: sono infatti **molto positivi i dati relativi alla customer satisfaction** rilevata per il complesso delle

iniziative realizzate lo scorso anno – con una media di **4,5** su un massimo di 5 – che conferma l'apprezzamento degli interventi formativi e rafforza il trend crescente dell'ultimo triennio. Il **tasso di placement dei Master**, che nel 2016 ha raggiunto il **90 per cento**, conferma la validità e l'efficacia delle proposte dell'ICE-Agenzia per i giovani laureati.

L'attività svolta nel 2016 è stata caratterizzata da una forte propensione all'innovazione. Un ruolo di primaria importanza è stato riservato alle **tematiche relative al digitale, in risposta alle nuove esigenze di promozione ed interazione sui mercati esteri**. Sono stati introdotti **nuovi format, ed è stata effettuata una riformulazione degli interventi già consolidati**, dando spazio ad approfondimenti settoriali e alle tematiche di prioritario interesse per le PMI che intendono internazionalizzare la loro attività.

Va infine sottolineata una **particolare attenzione nei confronti dei paesi del bacino mediterraneo e del Medio Oriente** che, malgrado le difficoltà geopolitiche, sono stati destinatari di diverse iniziative formative (3 Master "Global export management", 2 percorsi Lab Innova in Marocco e Palestina, 1 incontro tecnico-formativo in Tunisia) e oggetto di focus di approfondimento, con testimonianze degli Uffici della rete estera.

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

L'attività di attrazione degli investimenti esteri è stata potenziata e ampliata a fine 2015 con l'inserimento nel nuovo organigramma di un'area "Attrazione investimenti" comprendente tre uffici dedicati rispettivamente alla promozione degli investimenti, allo sviluppo del partenariato e alla realizzazione di analisi settoriali ed al supporto operativo agli operatori esteri.

**Grazie all'incremento dei fondi dedicati, nel 2016 è aumentato il numero di iniziative promozionali volte a favorire l'attrazione di investimenti**, che hanno riguardato in primo luogo **l'ampliamento della rete dei Desk**, fondamentale per alimentare l'attività di lead generation e veicolare l'offerta italiana verso gli investitori esteri. I nuovi desk sono stati attivati a Londra, New York, San Francisco, Dubai, Singapore, Tokyo. Inoltre sono state organizzate 4 ulteriori tappe del **Roadshow Invest in Italy**, finalizzate a presentare l'offerta italiana (New York, San Francisco, Londra, Dubai) e delle presenze congiunte - con partner pubblici e privati - alle principali manifestazioni dedicate in particolare all'offerta italiana per il settore immobiliare (MIPIM e MAPIC a Cannes ed Expo Real a Monaco di Baviera).

A supporto dell'attività di informazione, promozione e assistenza per gli investimenti esteri, sono stati realizzati prodotti editoriali e multimediali, a carattere generale e settoriale, con l'obiettivo di presentare le opportunità di investimento in Italia: nel 2016 è stata realizzata la **Guida Paese Invest in Italy**, mirata a presentare le potenzialità del mercato italiano ed a rafforzare l'immagine del paese nei confronti degli investitori esteri e sono stati realizzati cinque profili dedicati ai settori servizi finanziari, biotecnologie, engineering-automotive, real estate, turismo.

Nel corso del 2016 è stata fornita **assistenza a 34 aziende italiane che proponevano opportunità di investimento** o che potevano, per caratteristiche industriali, strutturali e finanziarie, soddisfare le richieste dei potenziali investitori esteri. A queste si sono aggiunti 69 Enti proprietari di immobili inseriti sul portale [www.investinitalyrealstate.com](http://www.investinitalyrealstate.com), una vetrina web dedicata alla promozione e valorizzazione di immobili pubblici in dismissione, in vendita o in concessione, attraverso cui favorire, in forma trasparente, l'interazione tra la domanda e le opportunità di investimento immobiliare selezionate nel patrimonio pubblico italiano tra le più qualificate in termini di localizzazione, tipologia e dimensione.

La stipula di **accordi di partenariato sull'offerta italiana con regioni, enti locali ed altri enti** è finalizzata a coordinare le strategie di intervento per l'attrazione investimenti esteri e a stabilire forma di collaborazione sull'offerta con altri enti preposti all'attrazione degli investimenti esteri. In tale ambito, sono stati complessivamente sottoscritti fino a tutto il 2016 **11 protocolli d'intesa con regioni e province autonome**; è stato inoltre stipulato un Accordo quadro con AIFI-Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, il cui obiettivo è collaborare per sostenere ed orientare le imprese estere interessate all'offerta italiana relativa a fusioni ed acquisizioni.

Inoltre, è proseguita la collaborazione con il Consiglio Nazionale del Notariato e con il Consiglio Nazionale dei Geometri a seguito degli Accordi sottoscritti nel 2015, per fornire assistenza ad investitori stranieri su tematiche specifiche e sulla normativa italiana. Nuove collaborazioni sono state avviate con l'Agenzia delle Entrate-Settore Fiscalità Internazionale e Agevolazioni Fiscali e, nell'ottica di una stretta cooperazione con le Associazioni di categoria, con la Direzione Generale di Federmacchine, per studiare un approccio specifico al settore della meccanica nell'attrazione degli investimenti esteri.

L'attività di **assistenza e supporto agli investitori esteri** ha coinvolto nel 2016 circa 20 investitori importanti e si è concentrata nei seguenti settori: energia tradizionale e rinnovabile, raffinazione, trasporto, aerospazio, turbine, industria navale militare, giochi e lotterie, materiali da costruzione e tabacco.

Particolare attenzione è stata dedicata, attraverso **i servizi di aftercare**, ai soggetti stranieri già operanti in Italia, intenti a consolidare o espandere i propri investimenti, in relazione a vari stadi di vita dei progetti:

- pre-insediamento: nelle prime fasi di valutazione delle opportunità di investimento e di indirizzo verso gli strumenti e le modalità più idonee, attraverso un'attività di monitoraggio e coordinamento con gli Enti istituzionali e territoriali;
- post-insediamento: affiancamento nelle fasi di sviluppo o diversificazione, in coordinamento con i principali stakeholder (istituzioni centrali e locali).

### *Il programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità*

Il Programma Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016-2018 dell'ICE Agenzia (PTPC), adottato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 333 del 26.02.2016, è stato redatto secondo quanto previsto dalla Legge 190/2012 e sulla base dei principi dettati dalle Deliberazioni ANAC n. 72 dell'11.9.2013 e n. 12 del 28.10.2015 relative all'Aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

L'ICE in applicazione della normativa ha inserito nel Sistema della Performance uno specifico **indicatore strategico che si riflette in analoghi obiettivi operativi, assegnati trasversalmente a tutti gli uffici della sede e di Milano**, al fine di favorire la promozione dell'integrità e della trasparenza di ogni aspetto dell'azione amministrativa.

Il PTPC, che si compone di due specifiche sezioni dedicate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, è il **risultato di un processo di analisi e gestione del rischio, ispirato ai principi della norma ISO 31000 – Risk Management**, che ha consentito di identificare l'esposizione al rischio corruttivo sia a livello aggregato di processo che a livello dettagliato di unità organizzative. Sono stati quindi individuati i processi da analizzare mettendo a sistema le aree a rischio già identificate dalla normativa vigente e tenendo conto delle aree sensibili e peculiari dell'ICE Agenzia.

Per ciascun processo sono state analizzate le variabili probabilità e impatto e, per ciascuna variabile, è stata fatta una valutazione considerando elementi oggettivi e soggettivi, arrivando a determinare la dimensione di rischio di ciascun processo. Analizzando, quindi, la rischiosità di ciascun processo sono stati individuati gli uffici dove tali processi trovano rispondenza, identificate e pianificate le misure da adottare per prevenire il verificarsi di eventuali eventi rischiosi. Nell'identificazione delle misure si è partiti da quelle "generali" ritenute obbligatorie dal Piano Nazionale Anticorruzione, implementandole con misure "specifiche" adatte ai processi propri dell'Agenzia.

Il PTPC 2016-2018 persegue tre macro-obiettivi:

- ridurre le probabilità che si manifestino rischi di corruzione;
- aumentare la capacità dell'Amministrazione di scoprire eventuali casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione ispirato dai principi di etica, integrità e trasparenza.

Il Programma per la Trasparenza e l'integrità 2016-2018, parte integrante del PTPC con una specifica Sezione, è stato redatto in ottemperanza con il D.Lgs. n. 33/2013, articolo 10, comma 2 e sulla base dei principi dettati dall'ANAC, e aggiornato in funzione del nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'ICE-Agenzia (entrato in vigore il 9 novembre 2015).

Il Programma 2016 assume, misura e adotta interventi coordinati con la materia dell'anticorruzione e con il Piano della performance; la delibera ANAC n.12/2015 considera infatti la Trasparenza una misura di

prevenzione della corruzione, in quanto consente il controllo, da parte degli utenti, sul legittimo svolgimento dell'attività amministrativa.

L'attuazione delle misure definite nel PTPC dell'ICE Agenzia 2016-2018 è descritta nella Relazione annuale di monitoraggio, predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPC) e pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente, come previsto dalla legge 190/2012 e da disposizioni ANAC.

### *Standard di qualità dei servizi*

Un obiettivo cruciale che l'ente si è posto per il 2016 **riguarda l'applicazione del sistema di gestione per la qualità (SGQ), basato sulla norma UNI EN ISO 9001:2008. Il sistema è caratterizzato da un approccio per processi** quale modello a supporto del forte e continuo orientamento alla qualità dei servizi, all'attenzione ai bisogni dei clienti - in primo luogo imprese italiane - e del miglioramento delle prestazioni. Difatti, il Piano della Performance riportava per tutti gli uffici l'obiettivo operativo trasversale riguardante l'"Applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità", raggiunto il 4 luglio 2016 quando **l'ICE-Agenzia ha conseguito la certificazione** relativa 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*" per le sedi di **Roma, di Milano** e per tre uffici della rete estera: **Istanbul, Madrid e San Paolo del Brasile.**

Il Sistema, fortemente orientato al cliente, alla sua soddisfazione e al miglioramento dei servizi, è uno degli strumenti di pianificazione, controllo e miglioramento a disposizione dell'ICE-Agenzia, in quanto definisce e comunica all'intera organizzazione, declinandoli nei singoli processi, obiettivi specifici per la qualità, in termini di livello di soddisfazione dei clienti, soggetti a monitoraggio e misurazione. Esso rappresenta, inoltre, un efficace strumento di efficientamento e un punto di partenza per il progetto di Customer Relationship Management (CRM), attualmente in corso.

Le analisi sulla **soddisfazione della clientela rappresentano per l'ICE uno strumento fondamentale per valutare la qualità e il gradimento dei servizi offerti.** Il livello di soddisfazione dei clienti dell'Agenzia che partecipano ad eventi promozionali viene infatti costantemente monitorato, da oltre dieci anni, con l'obiettivo di perseguire un continuo miglioramento degli standard qualitativi. Più recentemente sono state commissionate delle indagini esterne per rilevare il gradimento dell'utenza anche sugli altri servizi.

## 2.4. Obiettivi individuali

Nel 2016 sono stati assegnati al personale gli obiettivi relativi alle varie attività, basati sugli obiettivi strategici ed operativi riportati nel Piano della Performance 2016 - 2018, ed è stata portata a compimento la valutazione

individuale del monitoraggio infrannuale, relativamente alla componente comportamentale, per l'attività svolta dal personale della sede centrale e dell'ufficio di Milano, nei primi sei mesi dell'anno.

Nel primo semestre dell'anno corrente è stata portata a compimento la valutazione per il 2016, e a quest'ultima seguirà la fase conclusiva di erogazione della premialità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ice Agenzia, adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 140/13 del 28.11.2013 e successivamente modificato con la deliberazione n. 359/16 del 28.04.2016, costituisce il riferimento del processo valutativo 2016.

Due sono le categorie dei valutatori: direttore generale e dirigenti.

Lo stretto collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli operativi assegnati individualmente ai singoli dirigenti/dipendenti è stato attuato dal direttore generale per i ruoli direttivi (dirigenti), per i responsabili di rete estera ed i dipendenti loro collaboratori (ruoli gestionali ed operativi); per i ruoli operativi (dipendenti della sede centrale e dell'ufficio di Milano) tale collegamento è stato attuato dai rispettivi dirigenti.

Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene mediante le schede di assegnazione per ciascun valutato, processate da un applicativo informatico (SVP – Sistema Valutazione Personale) che consente ai valutatori di monitorare la performance e di redigere le schede di valutazione.

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 e eventuali obiettivi specifici assegnati individualmente.

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

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

La misurazione del livello di raggiungimento della componente obiettivi riportati nella scheda individuale di ciascun valutato, anche per il 2016, avviene con il processo di rilevazione e misurazione dei dati di consuntivo da parte della Struttura Tecnica Permanente, attraverso lo schema di report standard applicato annualmente, così da omogeneizzare le

modalità di rilevazione dei dati acquisiti. Per gli obiettivi specifici assegnati individualmente, la misurazione del livello di raggiungimento è operata dai singoli valutatori.

Nel report ciascuna unità operativa ha, per ogni indicatore, il dato a consuntivo per l'anno 2016, assieme ad eventuali dettagli relativi alla composizione del dato per una sua migliore comprensione e le fonti da cui il dato è stato ricavato per consentire un'eventuale attività di verifica, anche da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), sul consuntivo comunicato.

La Struttura Tecnica Permanente ha quindi predisposto il documento di **"Misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia 2016", nel quale sono riportati i dati di misurazione e la conseguente quantificazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del rispettivo target.**

Nel redigere le schede di valutazione per la componente qualitativa, i valutatori hanno tenuto conto delle risultanze del processo di misurazione descritto e del monitoraggio infrannuale effettuato.

### 3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nel corso dell'anno 2016 l'ICE-Agenzia ha proceduto a gestire oculatamente le risorse finanziarie, a seguito dei nuovi tagli operati sulle assegnazioni per le spese istituzionali, ottenendo contestualmente il mantenimento delle entrate proprie ai livelli del 2015, anno in cui si è registrato un consistente incremento dei ricavi per servizi erogati.

Gli stanziamenti pubblici derivanti dalle assegnazioni sui capitoli 2530 – Spese di funzionamento - e 2532 – spese di natura obbligatoria - pari complessivamente a 74,001 milioni di euro, hanno subito una riduzione in sede di approvazione della Legge di Stabilità 2016, rispetto all'anno precedente, pari a 0,356 milioni di euro.

Nonostante tale riduzione, **l'ICE-Agenzia è riuscita a mantenere l'equilibrio di bilancio in sostanziale pareggio**, registrando un avanzo pari a 37.000 euro con un volume di spesa pari a 79,462 milioni di euro, a fronte di ricavi per 79,499 milioni di euro.

**I ricavi di vendita dei servizi risultano stabili** rispetto all'anno precedente attestandosi nuovamente a 3,8 milioni di euro.

Grazie all'azione di contenimento della spesa operata nel corso dell'esercizio, **i costi istituzionali registrano una lieve diminuzione**. Tuttavia, è stato possibile rivedere gli importi di alcuni contratti di lavoro del personale degli Uffici ICE all'estero, adeguandoli ai livelli stipendiali locali ed è stato possibile, anche quest'anno, destinare una somma a titolo di premialità per il personale locale che presta il suo lavoro con la massima professionalità al servizio dei clienti ICE, raggiungendo gli obiettivi assegnati.

Prosegue il trend in aumento relativo all'attività promozionale (+22,42 per cento rispetto al 2015) a seguito del **nuovo incremento degli stanziamenti pubblici per la promozione e delle altre assegnazioni**

**straordinarie, intervenute per sostenere l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano.**

L'ulteriore **crescita della produttività operativa, in sostanziale costanza del numero delle risorse umane complessive in Italia ed all'estero** (la spesa promozionale pro-capite è aumentata del 25 per cento rispetto al 2015 e del 106 per cento rispetto al 2014), è resa possibile anche e soprattutto grazie all'impegno profuso dal personale dell'Agenzia, non solo nello svolgimento dei compiti operativi in Italia e all'estero, ma anche nella più efficiente organizzazione generale dei processi di lavoro.

#### 4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Il personale ICE nel 2016 presenta una **composizione per genere sostanzialmente inalterata rispetto a quella dell'anno precedente**: l'incremento di due unità della popolazione femminile e la diminuzione di tre unità di quella maschile ha infatti mantenuto pressoché invariate le quote percentuali.

##### PER GENERE E TIPO DI CONTRATTO

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Personale a tempo pieno	212	181	393
Personale part Time al 50%	7	2	9
Personale part Time > al 50%	11	1	12
Personale con contratto telelavoro	8	6	14
<b>Totale Personale per genere e Totale Complessivo</b>	<b>238</b>	<b>190</b>	<b>428</b>
<b>% sul Totale Complessivo</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

La composizione per fasce d'età evidenzia una **concentrazione nelle fasce di età più alte, con un peso maggiore di quella superiore a 50 anni**, la cui incidenza - per il personale dell'area III - passa dal 51 per cento al 53 per cento, ed è determinata soprattutto dalla crescita della componente femminile. In generale, è all'interno di tale fascia di età che si registra la maggiore incidenza della popolazione femminile.

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

Fascia di età	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	% su Tot. per genere	Valori assoluti	% su Tot. per genere	Valori assoluti	% su Tot.
Meno di 30 anni	0	0%	0	0%	0	0%
31- 40	13	4%	9	3%	22	7%
41 - 50	80	24%	54	16%	134	41%
Oltre 50	97	29%	76	23%	173	53%
<b>Tot. per genere</b>	<b>190</b>	<b>58%</b>	<b>139</b>	<b>42%</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>
<b>% sul Totale Complessivo</b>		<b>44%</b>		<b>32%</b>		<b>77%</b>

#### ALTRI DIPENDENTI (I+II fascia)

Fascia di età	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni	0	0%	0	0%	0	0%
31- 40	3	5%	1	2%	4	6%
41 - 50	12	18%	13	20%	25	38%
Oltre 50	23	35%	14	21%	37	56%
Tot. per genere	<b>38</b>	<b>58%</b>	<b>28</b>	<b>42%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo		<b>9%</b>		<b>7%</b>		<b>15%</b>

#### TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE COMPLESSIVO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	<b>228</b>	<b>58%</b>	<b>167</b>	<b>42%</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo		<b>53%</b>		<b>39%</b>		<b>92%</b>

#### DIRIGENTI

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	<b>10</b>	<b>30%</b>	<b>23</b>	<b>70%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo		<b>2%</b>		<b>5%</b>		<b>8%</b>

#### Utilizzo degli strumenti di flessibilità

L'aumento complessivo dei dipendenti ultra cinquantenni e la maggiore crescita della componente femminile porta a ritenere che vi sarà un'accentuata necessità di ricorrere a strumenti di flessibilità delle modalità di lavoro, in modo da andare incontro a problematiche personali e di assistenza familiare, tuttora maggiormente in carico alle lavoratrici donne.

Tra gli strumenti di flessibilità del lavoro messi a disposizione dei dipendenti ICE, il part-time risulta nettamente più utilizzato dalle donne (86 per cento) anche nel 2016, in particolare dai dipendenti appartenenti alle fasce di età tra 41 e 50 anni. Rispetto al 2015 si registra una diminuzione di utilizzo in valore assoluto di 1 unità per le donne e di 1 unità per gli uomini.

Il ricorso alla L.104 e delle aspettative è rimasto invariato per le donne, mentre per i dipendenti uomini si è avuto un incremento rispettivamente di 3 ed 1 unità. Rimane comunque preponderante, anche per questi istituti, l'utilizzo da parte delle donne.

I congedi parentali hanno visto nel corso del 2016 un notevole incremento di utilizzo da parte delle donne, passate da 25 a 49 rispetto al 2015; invariato il numero degli uomini, pari a 9 unità.

Con l'applicazione a regime della nuova disciplina sul telelavoro, nel 2016 sono stati assegnati in totale 8 nuovi progetti che si sono aggiunti ai 6 del 2015, portando a 14 il numero dei progetti di telelavoro attualmente in svolgimento.

A dicembre del 2016 risultano in telelavoro 8 donne e 6 uomini, concentrati soprattutto nelle fasce d'età più elevata.

**DISTACCHI**

Fascia di età	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0%	0	0%	0	0%
31 - 40		0%	0	0%	0	0%
41 - 50		0%	0	0%	0	0%
Oltre 50	1	100%	0	0%	1	100%
Tot. per genere	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo	<b>0</b>	<b>0,2%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**COMANDI**

Fascia di età	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0%	0	0%	0	0%
31 - 40		0%	0	0%	0	0%
41 - 50		0%	0	0%	0	0%
Oltre 50	2	50%	2	50%	4	100%
Tot. per genere	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>1%</b>

**PART TIME**

Fascia di età	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Meno di 30 anni		0%		0%	0	0%
31 - 40		0%		0%	0	0%
41 - 50	14	67%		0%	14	67%
di cui 1 donne inferiore al 50%						
Oltre 50	4	19%	3	14%	7	33%
di cui 2 uomini inferiore al 50%						
Tot. per genere	<b>18</b>	<b>86%</b>	<b>3</b>	<b>14%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>
% sul totale complessivo		<b>4%</b>		<b>1%</b>		<b>5%</b>

**L. 104**

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Tot. per genere	<b>49</b>	<b>25</b>	<b>74</b>

**ASPETTATIVE**

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Tot. per genere	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

**CORSI DI FORMAZIONE**

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Dirigente I fascia			
Dirigente II fascia	7	13	20
Posizioni organizzative			
Terza area (ex posizioni C o assimilati)	164	95	259
Altri dipendenti	30	21	51
Tot. per genere	<b>201</b>	<b>129</b>	<b>330</b>

Nell'annualità 2016 **permane lo squilibrio di genere nelle assegnazioni di incarichi di responsabilità**: su 9 posizioni di responsabile di ufficio estero solo 1 è stata assegnata ad una donna.

In totale le candidature per la funzione di responsabile di ufficio estero sono state 142 da parte di uomini e 54 da parte di donne, confermando la più limitata propensione delle donne aventi diritto a presentare domande per tali incarichi.

Situazione diversa per le tre posizioni di collaboratore che sono state assegnate a tre donne, con una partecipazione di genere che ha visto 32 domande presentate da parte di donne e 23 da parte di uomini.

Complessivamente, l'assegnazione degli incarichi effettuata nel 2016 non ha consentito di raggiungere il target stabilito per l'indicatore strategico delle pari opportunità, che fissava al 40 per cento la soglia minima di incarichi attribuiti a donne sul totale delle posizioni assegnate.

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

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

La Relazione è stata curata dall'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione, con il coinvolgimento di vari uffici della struttura nella redazione delle sezioni descrittive sull'attività realizzata, in coerenza con quanto riportato nel Rapporto sui risultati che accompagna il bilancio consuntivo 2016.

La misurazione della performance è stata effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente nei mesi di marzo ed aprile 2017, e ha riguardato tutte le unità organizzative dell'Agenzia, tranne l'ufficio di Caracas, chiuso nel corso del 2016, in quanto non valutabile oggettivamente secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

Dal punto di vista metodologico, l'approccio è stato caratterizzato dalla massima partecipazione di tutta la dirigenza, nonché dei responsabili della rete estera, con i quali la Struttura Tecnica si è direttamente relazionata fornendo tutti i chiarimenti richiesti per la compilazione della scheda di misurazione (precompilata per alcuni indicatori rilevati centralmente con l'evidenza della fonte e da completare sulla base delle modalità operative fornite), come ad esempio: criteri di calcolo degli indicatori, istruzioni per la consultazione di banche dati statistiche di accesso al sito ICE e al cruscotto direzionale.

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

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

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

- Pianificazione Strategica e Controllo Gestione per i dati sulle risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2016 dagli uffici della sede, Milano ed estero e Gestione Qualità, per la misurazione degli indicatori della sede e di Milano dell'obiettivo trasversale "Implementazione del SGQ".
- Promozione del Made in Italy per il controllo dei dati di consuntivo di customer satisfaction promozionale degli uffici della sede.
- Gestione Rete estera che ha fornito i dati di consuntivo dei corrispettivi da servizi e del Full Time Equivalent delle risorse umane degli uffici esteri.

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

L'Agenzia ha compiuto ulteriori progressi per soddisfare le esigenze delle piccole e medie imprese, come dimostrano anche i positivi risultati emersi dalle indagini di customer satisfaction sui servizi di assistenza, promozione e formazione.

**Gli aspetti maggiormente qualificanti dell'intero processo** della performance sono:

- la presenza significativa – tra gli obiettivi strategici – di **obiettivi/indicatori di outcome**, coerente con il requisito della rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività;
- il **collegamento tra ciclo di gestione della performance e la programmazione economica- finanziaria**, realizzato tramite la redazione del "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", allegato ai bilanci dell'ente;
- un criterio di misurazione diretto a esprimere **il risultato di performance dell'intera organizzazione** (cosiddetta performance organizzativa), rappresentativo di tutte le sue articolazioni;
- il **collegamento della dimensione strategica con quella operativa**, fino a quella individuale;
- l'utilizzo di una metodica di misurazione supportata da **un sistema di business intelligence**;
- l'utilizzo di un **efficiente sistema informatizzato** (SVP) che agevola il processo di valutazione individuale in tutte le sue fasi, sia in termini temporali che di redazione delle singole schede, e consente l'elaborazione dei dati complessivi, con la possibilità di redigere report di controllo e per elaborazioni statistiche;
- **l'avvio nel 2016 del monitoraggio infrannuale**, che costituisce un valido riferimento per la programmazione a venire.

Tra le **questioni da affrontare** si evidenzia quanto segnalato nel paragrafo "Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della

performance” della “Relazione OIV sul funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione, trasparenza e integrità per il 2016”:

- **la necessità di un’analisi ancor più attenta e dettagliata volta a individuare gli obiettivi e a fissare i relativi target**, soprattutto con riferimento agli uffici della sede e di Milano, incrementando la presenza di indicatori di outcome quantitativi e oggettivamente misurabili e prendendo in maggiore considerazione i consuntivi dell'anno precedente nonché i dati del monitoraggio infrannuale, in modo da attuare una programmazione più aderente ai risultati di performance;
- l’opportunità di **progettare ulteriori interventi formativi** ed informativi in materia di performance rivolte a tutto il personale, (dipendenti e dirigenti);
- l’opportunità di **aggiornare gli standard di qualità**;
- l’opportunità di **aumentare il grado di omogeneità delle fonti di rilevazione** dando disposizioni cogenti, agli uffici, in merito al corretto utilizzo degli applicativi informatici e delle procedure previste per la registrazione e la rilevazione dei dati;

Infine, **si sta esaminando ogni possibile miglioramento del sistema di valutazione del personale al fine di renderlo ancor più rappresentativo degli effettivi contributi di dirigenti/dipendenti al perseguimento della performance generale dell’ICE.**



ALLEGATO TECNICO

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE  
2016



**ALLEGATO N. 1**

**Obiettivi strategici**

## OBIETTIVO STRATEGICO 1

## Risultato Performance

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

**PESO 70%**

**97,3%**

INDICATORI	PESO	TARGET	CONSUNTIVO	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE
		2016	2016	2016
Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4,3	<b>4,27</b>	99,30%
Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4,1	<b>4,14</b>	101%
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	10%	€ 4.270.000	<b>€ 3.729.223</b>	87,30%
Numero accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud	5%	100	<b>429</b>	429%
Numero enti/aziende assistite per favorire l'attrazione degli investimenti esteri	15%	80	<b>111</b>	138,80%
Tasso di placement dei corsi di formazione	10%	85%	<b>90%</b>	106%
Percentuale di nuovi clienti sul totale (assistenza e promozione)	5%	40%	<b>53%</b>	132,20%
Numero di visitatori (diversi) ai siti web dell'Agenzia	5%	1.100.000	<b>970.947</b>	88%

## OBIETTIVO STRATEGICO 2

## Risultato Performance

Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità  
**PESO 30%**

**97,2%**

INDICATORI	PESO	TARGET	CONSUNTIVO	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE
		2016	2016	2016
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione (azioni previste nel PTPC)	5%	90%	<b>90%</b>	100%
Definizione e adozione di una politica di comunicazione dell'Ente	5%	SI	<b>SI</b>	100%
Numero di procedure oggetto di semplificazione e dematerializzazione	5%	12	<b>12</b>	100%
Avvio della revisione del sistema di pianificazione e controllo delle risorse e di risultati	5%	SI	<b>SI</b>	100%
Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema CRM (Custom Relationship Management)	5%	SI	<b>SI</b>	100%
Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati in Sede e all'estero (*)	5%	40%	<b>33,30%</b>	83,30%

\*Esclusi gli incarichi dirigenziali

## Risorse Assegnate

In linea con l'importanza attribuita agli obiettivi strategici, le risorse umane e finanziarie (sia istituzionali che per attività promozionali), assegnate agli uffici in fase di programmazione per il 2016 mediante i piani operativi, risultano essere ripartite come segue:

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	n°	%	€	%
Obiettivo strategico 1	743,9	80,2%	143.767.871	68%
Obiettivo strategico 2	183,6	19,8%	67.699.778	32%

## **ALLEGATO N. 2**

### **Obiettivi e piani operativi**

## DIREZIONE GENERALE

Responsabile	PIERGIORGIO BORGOGELLI
Centro di Costo	SA00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 72,86
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 27.734,09
Personale Ruolo 2016	7

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Collaborazione operativa ed elaborazione di documenti strategici a supporto della Cabina di Regia, organismi territoriali e stakeholder	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Elaborazione e sistematizzazione di progetti/documenti in collaborazione con le unità operative dell'Agenzia	20%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Gestione dell'agenda del DG e predisposizione di documentazione connessa ai suoi impegni	20%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Migliorare l'attività di assistenza e supporto operativo al Direttore Generale	Predisposizione di report sui dati di controllo strategico	20%	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>190,0%</b>

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

Responsabile	ELISABETTA TALONE
Centro di Costo	SB00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 372.059,88
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 550,35
Personale Ruolo 2016	18

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Definizione ed implementazione del Progetto "Dematerializzazione dei processi di delibera del Cda"	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	Percentuale di verifiche sui passaggi di consegne degli uffici della rete estera, effettuate entro 15 giorni lavorativi dalla ricezione dei documenti	20%	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Garantire l'efficienza nell'attività di Consulenza Legale ai vertici e alla struttura	Tempo medio intercorso tra la richiesta di consulenza ed il riscontro (n. giorni lavorativi)	25%	<b>7gg</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Informatizzazione delle "Procedure concorsuali (fallimenti, concordati, liquidazioni coatte amministrative, ecc.)"	15%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

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

Responsabile	RICCARDO LANDI
Centro di Costo	SD00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 309.824,74
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 694.137,28
Personale Ruolo 2016	15

**Risultato  
Performance  
2016**

100%



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Rilevazione della customer satisfaction sui servizi di assistenza	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction da parte degli utenti (interni ed esterni; scala da 1 a 5)	20%	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>104,8%</b>
OS001	Migliorare la qualità delle informazioni sui temi relativi all'internazionalizzazione	Numero di ricerche, studi e analisi realizzati e diffusi nell'anno	25%	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>125,0%</b>
OS002	Migliorare la gestione delle informazioni per il controllo strategico	Produzione di reportistica trimestrale per il controllo di gestione dell'Alta Direzione e per il monitoraggio strategico	20%	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Miglioramento del processo di pianificazione e del controllo di gestione	Avvio delle attività propedeutiche alla realizzazione del nuovo sistema di pianificazione e controllo	10%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Implementazione del SGQ	Gestione del processo mirato alla certificazione della qualità	10%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO DI SUPPORTO PER LA GESTIONE DELLA RETE ESTERA

Responsabile	LUIGI FERRELLI A.I.
Centro di Costo	SM00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 4.220,70
Risorse Promozionali Spese 2016	-
Personale Ruolo 2016	8

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Sviluppare il monitoraggio sulla attività operativa della rete estera e garantire la relativa informazione all'Alta Direzione	Schede ufficio ad aggiornamento trimestrale con informazioni relative al personale, ai costi e all'attività	40%	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>150,0%</b>
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Redazione di: linee guida per la gestione del personale locale; linee guida per la gestione degli spazi ufficio	45%	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>

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

Responsabile	FILIPPO LANCIOTTI
Centro di Costo	SE00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 241.325,42
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 171.784,14
Personale Ruolo 2016	10

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Percentuale di comunicati ripresi da almeno 3 Agenzie di stampa o quotidiani, sul totale dei comunicati	20%	<b>80%</b>	<b>83,58%</b>	<b>104,5%</b>
OS001	Miglioramento della qualità dei servizi resi agli stakeholder	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sull'assistenza resa ai partecipanti agli eventi organizzati (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>5</b>	<b>116,3%</b>
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Definizione e adozione di una politica di comunicazione dell'ente	20%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Numero Newsletter istituzionali ICE	25%	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO DI COORDINAMENTO PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY

Responsabile	GIOVANNI SACCHI
Centro di Costo	SF00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 32,00
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 2.362.996,44
Personale Ruolo 2016	20

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	7%	<b>350</b>	<b>450</b>	<b>128,6%</b>
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	8%	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	35%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base trimestrale; percentuale di iniziative oggetto di analisi	35%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO TECNOLOGIA INDUSTRIALE ENERGIA E AMBIENTE

Responsabile	FERDINANDO PASTORE
Centro di Costo	SF10
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 347.819,10
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 10.898.925,38
Personale Ruolo 2016	<b>27</b>

**Risultato  
Performance  
2016**

**99%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	5%	<b>90%</b>	<b>77,3%</b>	<b>85,9%</b>
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer	15%	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>98,0%</b>
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	15%	<b>1.500</b>	<b>2.521</b>	<b>168,1%</b>
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>102,3%</b>

## UFFICIO BENI DI CONSUMO

Responsabile	FERDINANDO FIORE
Centro di Costo	SF20
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 215,68
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 21.131.367,72
Personale Ruolo 2016	24

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	<b>3.000</b>	<b>3.373</b>	<b>112,4%</b>
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>102,3%</b>
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer	10%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	20%	<b>90%</b>	<b>99,58%</b>	<b>110,6%</b>
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	15%	<b>2.500</b>	<b>5.454</b>	<b>218,2%</b>

## UFFICIO AGROALIMENTARE E VINI

Responsabile	INES ARONADIO
Centro di Costo	SF30
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.691,76
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 11.034.877,81
Personale Ruolo 2016	22

**Risultato  
Performance  
2016**

**99,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	10%	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>111,1%</b>
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>97,7%</b>
OS001	Garantire la completa rilevazione delle iniziative soggette a customer, attraverso l'elaborazione centralizzata	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer	15%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
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	20%	<b>900</b>	<b>1.614</b>	<b>179,3%</b>
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	<b>900</b>	<b>1.114</b>	<b>123,8%</b>

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

Responsabile	GIULIO MULAS
Centro di Costo	SF50
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 6.100,00
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 576.496,45
Personale Ruolo 2016	15

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	20%	<b>1.000</b>	<b>1.136</b>	<b>113,6%</b>
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>102,3%</b>
OS001	Incrementare il numero di dati sulla customer satisfaction gestiti centralmente, in modo da agevolare le elaborazioni sulla qualità dei servizi resi	Percentuale di iniziative per le quali sono stati acquisiti i questionari di customer, sul numero totale delle iniziative soggette a customer	25%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare la qualità e la completezza dei dati sulla clientela, in vista dell'implementazione di un sistema integrato di CRM	Percentuale di equivalenza tra il numero di partecipanti indicati in Promonet (codice P) e il numero di partecipanti riportato sulla scheda "parametri di efficacia" a consuntivo	5%	<b>90%</b>	<b>90,22%</b>	<b>100,2%</b>
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII e dell'UE	Percentuale di partecipanti qualificati (2) sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	15%	<b>40%</b>	<b>66,48%</b>	<b>166,2%</b>

## UFFICIO DI COORDINAMENTO MARKETING

Responsabile	ANTONINO LASPINA
Centro di Costo	SG00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 259,20
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 70.759,04
Personale Ruolo 2016	8

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Coordinamento attività degli uffici operativi di riferimento	Numero degli incontri per un maggiore coordinamento	20%	<b>120</b>	<b>145</b>	<b>120,8%</b>
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi	15%	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Attuare la rilevazione sistematica della customer satisfaction per tipologia di servizi (informazione, assistenza)	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema di CRM	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO SERVIZI ALLE IMPRESE

Responsabile	FRANCESCO ALFONSI
Centro di Costo	SG10
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 274,49
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.348.052,33
Personale Ruolo 2016	20

**Risultato  
Performance  
2016**

**98,9%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante sportello telefonico, telematico e visite URP	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	25%	<b>25%</b>	<b>53%</b>	<b>212,0%</b>
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante i Road Show	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction delle imprese partecipanti agli incontri con personale ICE (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare la fruibilità delle informazioni	Avvio della revisione dei siti istituzionali ICE (edizione italiana, ice.gov.it)	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Sviluppo della politica di marketing dell'ICE Agenzia	Copertura mediatica (numero uscite)	15%	<b>1.200</b>	<b>1.113</b>	<b>92,8%</b>

## UFFICIO SERVIZI FORMATIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Responsabile	ADELE MASSI
Centro di Costo	SG20
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 150.483,81
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 4.757.682,40
Personale Ruolo 2016	16

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	15%	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>105,9%</b>
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione internazionale (scala da 1 a 5)	35%	<b>4,3</b>	<b>4,43</b>	<b>103,0%</b>
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione d'impresa (scala da 1 a 5)	35%	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>104,7%</b>

## UFFICIO SERVIZI INFORMATICI

Responsabile	ROBERTO LOVATO
Centro di Costo	SG50
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 3.413.758,01
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.640.254,55
Personale Ruolo 2016	<b>15</b>

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Realizzazione di progetto pilota di CRM	Adeguamento dei sistemi ICE per l'avvio e l'implementazione di un sistema di CRM	15%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione di misure di prevenzione della corruzione	Attivazione Sistema Whistle Blowing	15%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Implementazione nuovo sistema firma digitale Legalmail-Infocert	Sostituzione firme digitali attuali con le nuove firme digitali Legalmail-Infocert	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Miglioramento della rete di trasmissione dati tra Sede centrale e Rete Estera	Percentuale di uffici presso cui verrà implementata la nuova Rete di Sicurezza S-Ripa	30%	<b>75%</b>	<b>86,36%</b>	<b>115,1%</b>

## UFFICIO DI COORDINAMENTO ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	ROBERTO LUONGO
Centro di Costo	SN00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 3.969,39
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.039.577,66
Personale Ruolo 2016	5

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Predisposizione del Piano annuale degli investimenti esteri in Italia	35%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero MOU firmati da investitori esteri	10%	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>266,7%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Attivazione di una piattaforma CRM specifica per le attività di attrazione investimenti esteri	10%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Creazione del Portale dedicato all'attrazione degli investimenti esteri in Italia	30%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO PROMOZIONE INVESTIMENTI

Responsabile	ROBERTO LUONGO A.I.
Centro di Costo	SN10
Risorse Istituzionali Spese 2016	-
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 807.629,80
Personale Ruolo 2016	<b>3</b>

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di iniziative per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia	20%	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>130,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti e inseriti nella banca dati	30%	<b>800</b>	<b>1.200</b>	<b>150,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero revisioni/integrazioni annuali dei prodotti editoriali	5%	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>120,0%</b>
OS001	Miglioramento della qualità delle azioni effettuate per favorire gli investimenti esteri	Giudizio medio sulla qualità delle azioni effettuate, reso dai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	30%	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO PARTENARIATO E ANALISI PER GLI INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	LUCIO COGGIATTI
Centro di Costo	SN20
Risorse Istituzionali Spese 2016	-
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 55.611,00
Personale Ruolo 2016	<b>4</b>

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di accordi o convenzioni con regioni, enti locali, associazioni di categoria e altri soggetti	25%	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Follow-up richieste/proposte investimento ed alimentazione portafoglio offerta	20%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Attivazione piattaforma CRM specifica per le attività di attrazione investimenti esteri	20%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero profili settoriali per progetto investimento sui settori prioritari individuati	20%	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO DI SUPPORTO OPERATIVO AGLI INVESTITORI ESTERI

Responsabile	DOMENICA BROSIO
Centro di Costo	SN30
Risorse Istituzionali Spese 2016	-
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 3.591,52
Personale Ruolo 2016	6

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di servizi after care alle imprese estere operanti in Italia	45%	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero MOU firmati da investitori esteri	10%	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Miglioramento della qualità dell'assistenza fornita a potenziali investitori esteri	Giudizio medio sulla qualità dell'assistenza resa ai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	30%	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>111,6%</b>

## UFFICIO DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Responsabile	LUIGI FERRELLI
Centro di Costo	SH00
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 3.107,74
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 225,00
Personale Ruolo 2016	4

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Individuazione e analisi delle problematiche connesse all'esternalizzazione di servizi di back office a NOI PA	20%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione di accordi condivisi e concordati con le OOSS su istituti contrattuali previsti dal contratto nazionale e/o integrativo	30%	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>200,0%</b>
OS002	Perfezionamento del sistema di valutazione finalizzato anche al miglioramento del benessere organizzativo	Strutturazione ed implementazione di un progetto, volto alla corretta applicazione del sistema di valutazione individuale della performance	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Sviluppo relazioni con il CUG per il miglioramento dl benessere organizzativo	Predisposizione del piano triennale di azioni positive	10%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO AMMINISTRAZIONE CONTABILITA' E BILANCIO

Responsabile	CARMELA OTTAVIANO
Centro di Costo	SH10
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 4.096.910,59
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 41.183,39
Personale Ruolo 2016	25

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Supporto informativo/consulenziale alle Reti in materia amministrativo/contabile	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction del supporto informativo/consulenziale agli Uffici ICE (scala da 1 a 5)	27%	<b>4,2</b>	<b>4,46</b>	<b>106,2%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Riorganizzazione archivio dell'Ufficio sul server	20%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Creazione nuovo sistema di invio fatture via mail, con in prospettiva eliminazione dell'invio per posta (n. procedure oggetto di semplificazione)	25%	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio nuovo applicativo di gestione dei cespiti (n. procedure oggetto di semplificazione)	20%	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Responsabile	ROBERTO LUONGO A.I.
Centro di Costo	SH20
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 30.707.869,15
Risorse Promozionali Spese 2016	-
Personale Ruolo 2016	<b>15</b>

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Supporto tecnico all'analisi delle problematiche connesse all'esternazione di servizi di back office a NOI PA	25%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Semplificazione procedure di autorizzazione missioni Italia e Estero	30%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Predisposizione modelli PA04 per verifica situazione contributiva di ciascun dipendente	22%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO GESTIONE GIURIDICA E SVILUPPO RISORSE UMANE

Responsabile	MARINA DAMAGGIO
Centro di Costo	SH30
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 303.054,74
Risorse Promozionali Spese 2016	-
Personale Ruolo 2016	18

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale delle risorse umane di Ice Agenzia	n. di corsi formativi personalizzati organizzati, diretti alla valorizzazione delle competenze professionali	25%	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sul servizio e/o sul supporto informativo/consulenzial e (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>104,0%</b>
OS002	Semplificazione della gestione amministrativa	n. procedure oggetto di semplificazione	30%	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>150,0%</b>
OS002	Supporto alla più razionale articolazione del lavoro e delle funzioni del personale	Attuazione della procedura di assegnazione delle posizioni organizzative	10%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>

## UFFICIO PATRIMONIO ACQUISTI E SERVIZI GENERALI

Responsabile	PAOLA PAOLOCCI
Centro di Costo	SH50
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.987.399,03
Risorse Promozionali Spese 2016	-
Personale Ruolo 2016	18

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Miglioramento della qualità dei servizi resi a stakeholder interni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction sul servizio/supporto informativo, di assistenza o di consulenza per le attività rivolte al cliente interno (scala da 1 a 5)	25%	<b>4,2</b>	<b>4,25</b>	<b>101,2%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Informatizzazione della procedura richieste di cancelleria	25%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Revisione del regolamento albo fornitori e delle procedure di qualificazione (numero procedure)	35%	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## MILANO

Responsabile	MARINELLA LODDO
Centro di Costo	AD10
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 317.307,65
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 338.493,06
Personale Ruolo 2016	11

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS002	Applicazione del SGQ	Superamento audit esterno	7%	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>100,0%</b>
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	% delle attività programmate nel P.T.P.C. per l'ufficio, realizzate nei modi e tempi previsti	8%	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Rilevazione della soddisfazione dei clienti/utenti	Grado di soddisfazione dei clienti-utenti dei servizi di assistenza/promozione erogati dall'ufficio (scala da 1 a 5)	20%	<b>4,3</b>	<b>4,35</b>	<b>101,2%</b>
OS001	Incrementare il numero di aziende assistite gratuitamente e a pagamento	Numero clienti-utenti	30%	<b>900</b>	<b>970</b>	<b>107,8%</b>
OS001	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con gli enti territoriali	35%	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

## ACCRA

Responsabile	PAOLO DE VITO
Centro di Costo	4PI1

**Risultato  
Performance  
2016**

**69,2%**

Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 202.088,75
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 18.104,28
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	1



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 5.000</b>	<b>€ 3.822</b>	<b>76,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>5,00*</b>	<b>116,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>9,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>11,1%</b>

\* solo cs assistenza 5,00

## ADDIS ABEBA

Responsabile	ALESSIA BIANCHI <sup>1</sup>
Centro di Costo	4QD1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 241.660,90
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 418.970,12
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	4,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,4%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 7.400</b>	<b>€ 15.795</b>	<b>213,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,29*</b>	<b>99,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>107</b>	<b>89</b>	<b>83,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>223</b>	<b>409</b>	<b>183,4%</b>

\* cs promozionale 4,31 cs assistenza 4,27

<sup>1</sup> Simona Autuori da 05/2016

## ALGERI

Responsabile	GIUSEPPE AGOSTINACCHIO <sup>1</sup>
Centro di Costo	4NA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 329.986,03
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 490.140,06
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,7

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 64.000</b>	<b>€ 64.295</b>	<b>100,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,45*</b>	<b>103,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>186</b>	<b>206</b>	<b>111,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>231</b>	<b>574</b>	<b>248,5%</b>

\* *cs promozionale 4,11 cs assistenza 4,78*

<sup>1</sup> *Giorgio Calveri da 04/2016*

## ALMATY\*

Responsabile	MICHELE SCUOTTO <sup>1</sup>
Centro di Costo	2EH3
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 475.931,62
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 402.161,10
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	9,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**75,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 68.000</b>	<b>€ 25.324</b>	<b>37,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,28**</b>	<b>99,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>182</b>	<b>151</b>	<b>83,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>227</b>	<b>307</b>	<b>135,2%</b>

\* Include Tashkent; \*\* cs promozionale 4,56 cs assistenza 4,00

<sup>1</sup> Salvatore Parano da 07/2016

## AMMAN\*

Responsabile	ALESSIO PONZ DE LEON
Centro di Costo	4HB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 297.627,08
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 171.784,14
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**59,4%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 5.733</b>	<b>28,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,38**</b>	<b>101,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>153</b>	<b>29</b>	<b>19,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>318</b>	<b>209</b>	<b>65,7%</b>

\* Include Ramallah, Erbil; \*\*cs promozionale 4,75 cs assistenza 4,00

## BAKU

Responsabile	LUIGI D'APREA
Centro di Costo	2EE1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 309.251,89
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 389.087,67
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,7

**Risultato  
Performance  
2016**

**67,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 58.000</b>	<b>€ 22.802</b>	<b>39,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,30*</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>110</b>	<b>24</b>	<b>21,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>137</b>	<b>384</b>	<b>280,3%</b>

\* cs promozionale 4,60 cs assistenza 4,00

## BANGKOK

Responsabile	Fabio De Cillis
Centro di Costo	5IE1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 259.954,00
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 319.394,26
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,84

**Risultato  
Performance  
2016**

**88,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 18.000</b>	<b>€ 13.760,50</b>	<b>76,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,16*</b>	<b>96,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>144</b>	<b>121</b>	<b>84,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>299</b>	<b>423</b>	<b>141,5%</b>

\* *cs promozionale 4,17 cs assistenza 4,14*

## BEIRUT

Responsabile	MARINA GIANGRANDE
Centro di Costo	4HD1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 413.710,99
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 158.744,46
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**78,9%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>	<b>€ 8.482,50</b>	<b>49,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,92*</b>	<b>91,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>123</b>	<b>209</b>	<b>169,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>255</b>	<b>455</b>	<b>178,4%</b>

\* *cs promozionale 3,50 cs assistenza 4,33*

## BELGRADO\*

Responsabile	GIOVANNI MAFODDA
Centro di Costo	2EP1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 390.006,12
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 321.031,25
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	11,7

**Risultato  
Performance  
2016**

**80,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 34.500</b>	<b>€ 16.016</b>	<b>46,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,18**</b>	<b>97,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>184</b>	<b>233</b>	<b>126,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>385</b>	<b>2244</b>	<b>582,9%</b>

\* Include Podgorica; \*\*cs promozionale 4,75 cs assistenza 3,60

## BERLINO

Responsabile	FABIO CASCIOTTI
Centro di Costo	1AD3
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 949.744,86
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.949.688,24
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	14,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**100%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 61.500</b>	<b>€ 74.952</b>	<b>121,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,41*</b>	<b>102,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>326</b>	<b>521</b>	<b>159,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>407</b>	<b>464</b>	<b>114,0%</b>

\* cs promozionale 4,59 cs assistenza 4,22

## BERNA

Responsabile	SIMONA BERNARDINI
Centro di Costo	2BF2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 347.530,48
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 485.187,25
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	4,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**96,2%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 13.446</b>	<b>134,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,89*</b>	<b>90,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>111,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>112</b>	<b>178</b>	<b>158,9%</b>

\* *cs promozionale 3,64 cs assistenza 4,14*

## BOGOTÀ\*

Responsabile	PAOLO PONTI <sup>1</sup>
Centro di Costo	7ME1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 354.604,91
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 214.761,90
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	3,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**99,6%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 11.000</b>	<b>€ 16.125,04</b>	<b>146,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,28**</b>	<b>99,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>98,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>100</b>	<b>162</b>	<b>162,0%</b>

\* Include Caracas dal 01/11/2016; \*\* cs promozionale 4,56 cs assistenza 4,00

<sup>1</sup> Riccardo Zucconi da 09/2016

## BRUXELLES

Responsabile	FABRIZIO DI CLEMENTE
Centro di Costo	1AA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 837.199,56
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 486.324,23
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	10,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**94,7%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 40.000</b>	<b>€ 65.758,93</b>	<b>164,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,73*</b>	<b>86,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>228</b>	<b>272</b>	<b>119,3%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>476</b>	<b>892</b>	<b>187,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Expression of interest/offerte redatte e presentate alla Commissione Europea	15%	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>

\* cs promozionale 3,96 cs assistenza 3,50

## BUCAREST

Responsabile	LUCA GENTILE
Centro di Costo	2EF1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 311.469,47
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 72.390,05
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	10,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**86,90%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 44.500</b>	<b>€ 27.785,29</b>	<b>62,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,31*</b>	<b>100,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>235</b>	<b>305</b>	<b>129,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>490</b>	<b>819</b>	<b>167,1%</b>

\* cs promozionale 4,67 cs assistenza 3,94

## BUDAPEST

Responsabile	MARCO BULF
Centro di Costo	2EG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 308.402,27
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 149.691,76
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 28.365,87</b>	<b>94,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,24*</b>	<b>98,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>141</b>	<b>178</b>	<b>126,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>293</b>	<b>377</b>	<b>128,7%</b>

\* cs promozionale 4,67 cs assistenza 3,80

## BUENOS AIRES

Responsabile	SERGIO LAVERGHETTA
Centro di Costo	7MA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 338.153,00
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 586.817,34
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,1

**Risultato  
Performance  
2016**

**82,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 15.500</b>	<b>€ 21.432,17</b>	<b>138,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,50*</b>	<b>104,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>250</b>	<b>177</b>	<b>70,8%</b>

\* cs promozionale 4,50 cs assistenza 4,50

## CANTON

Responsabile	PAOLO QUATTROCCHI
Centro di Costo	6LE3
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 365.649,71
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 412.115,94
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**88,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 14.469</b>	<b>72,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,07*</b>	<b>94,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>120</b>	<b>176</b>	<b>146,7%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>150</b>	<b>164</b>	<b>109,3%</b>

\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,13

## CASABLANCA

Responsabile	GIOVANNI BIFULCO
Centro di Costo	4ND1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 468.311,18
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 346.616,14
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**92,6%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 33.500</b>	<b>€ 27.604</b>	<b>82,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,17*</b>	<b>96,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>167</b>	<b>320</b>	<b>191,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>209</b>	<b>513</b>	<b>245,5%</b>

\* *cs promozionale 4,50 cs assistenza 3,83*

## CHICAGO

Responsabile	MATTEO PICARIELLO
Centro di Costo	3CB3
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 787.546,41
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 5.081.015,41
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	15,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**91,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 51.500</b>	<b>€ 80.248,03</b>	<b>155,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,24*</b>	<b>98,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>200</b>	<b>107</b>	<b>53,5%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>250</b>	<b>216</b>	<b>86,4%</b>

\* cs promozionale 4,18 cs assistenza 4,30

## CITTA' DEL MESSICO

Responsabile	SALVATORE PARANO <sup>1</sup>
Centro di Costo	3MP1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 483.072,11
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 836.382,32
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7

**Risultato  
Performance  
2016**

**98,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>	<b>€ 25.680,04</b>	<b>116,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,72*</b>	<b>109,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>144</b>	<b>130</b>	<b>90,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>180</b>	<b>308</b>	<b>171,1%</b>

\* cs promozionale 4,43 cs assistenza 5,00

<sup>1</sup> Giuseppe Manenti da 07/2016

## DOHA

Responsabile	ANDREA FERRARI
Centro di Costo	4GG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 293.257,67
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 257.962,62
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	3,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**92,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 27.500</b>	<b>€ 21.435</b>	<b>77,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,49*</b>	<b>104,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>138,3%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>117</b>	<b>337</b>	<b>288,0%</b>

\* cs promozionale 4,11 cs assistenza 4,86

## DUBAI

Responsabile	GIANPAOLO BRUNO
Centro di Costo	4GB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 838.842,10
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 2.515.632,25
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	10,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**98,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 54.000</b>	<b>€ 67.357,99</b>	<b>124,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,14*</b>	<b>96,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>232</b>	<b>325</b>	<b>140,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>290</b>	<b>438</b>	<b>151,0%</b>

\* cs promozionale 4,17 cs assistenza 4,10

## GIACARTA

Responsabile	ALESSANDRO LIBERATORI
Centro di Costo	5IC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 365.786,86
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 375.335,14
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**91,6%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 32.000</b>	<b>€ 28.771,50</b>	<b>89,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,78*</b>	<b>87,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>144</b>	<b>237</b>	<b>164,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>180</b>	<b>478</b>	<b>265,6%</b>

\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 3,56

## HOCHIMIN CITY

Responsabile	BRUNA SANTARELLI <sup>1</sup>
Centro di Costo	5LM1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 366.948,52
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 650.999,07
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**84,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 36.000</b>	<b>€ 30.016,22</b>	<b>83,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,14*</b>	<b>96,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>145</b>	<b>62</b>	<b>42,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>181</b>	<b>430</b>	<b>237,6%</b>

\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,27

<sup>1</sup> Paolo Lemma da 07/2016

## HONG KONG

Responsabile	PAOLA GUIDA <sup>1</sup>
Centro di Costo	6KB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 954.613,08
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 2.480.002,34
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	12

**Risultato  
Performance  
2016**

**90,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 160.000</b>	<b>€ 150.479,19</b>	<b>94,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,21*</b>	<b>97,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>233</b>	<b>139</b>	<b>59,7%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>290</b>	<b>277</b>	<b>95,5%</b>

\* cs promozionale 4,16 cs assistenza 4,25

<sup>1</sup> Michele Scuotto da 07/2016

## HOUSTON

Responsabile	CARLO BOCCHI
Centro di Costo	3CB5
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 279.309,42
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.273.930,28
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	3,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,8%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 14.238</b>	<b>142,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,07*</b>	<b>94,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>50</b>	<b>88</b>	<b>176,0%</b>

\* *cs promozionale 4,46 cs assistenza 3,67*

## IL CAIRO

Responsabile	MASSIMILIANO SPONZILLI
Centro di Costo	4NB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 317.834,82
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 114.341,80
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	4,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**81,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 24.500</b>	<b>€ 27.092</b>	<b>110,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,71*</b>	<b>86,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>119</b>	<b>39</b>	<b>32,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>148</b>	<b>102</b>	<b>68,9%</b>

\* cs promozionale 2,5 cs assistenza 4,91

## ISTANBUL

Responsabile	ANIELLO MUSELLA
Centro di Costo	2BG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 736.327,72
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.607.730,82
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	12,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**66,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 34.500</b>	<b>€ 14.323</b>	<b>41,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,39*</b>	<b>102,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>267</b>	<b>109</b>	<b>40,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>550</b>	<b>319</b>	<b>58,0%</b>

\* cs promozionale 4,40 cs assistenza 4,38

## JOHANNESBURG

Responsabile	MARCO PINTUS
Centro di Costo	8QL1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 419.744,45
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 162.714,14
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,7

**Risultato  
Performance  
2016**

**76,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 55.000</b>	<b>€ 21.041,80</b>	<b>38,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,3*</b>	<b>100,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>211</b>	<b>178</b>	<b>84,4%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>263</b>	<b>675</b>	<b>256,7%</b>

\* cs promozionale 4,50 cs assistenza 4,09

## KIEV

Responsabile	ALESSANDRO GERBINO <sup>1</sup>
Centro di Costo	2EH2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 404.613,26
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 38.464,20
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,2

**Risultato  
Performance  
2016**

**94,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 12.682,80</b>	<b>84,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,27*</b>	<b>99,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>198</b>	<b>226</b>	<b>114,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>412</b>	<b>525</b>	<b>127,4%</b>

\* cs promozionale 4,20 cs assistenza 4,33

<sup>1</sup> Carlo Ferrari da 07/2016

## KUALA LUMPUR

Responsabile	SAMUELE PORCIA
Centro di Costo	SID1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 292.201,35
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 79.472,93
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**83,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 15.899</b>	<b>53,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,59*</b>	<b>106,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>171</b>	<b>187</b>	<b>109,4%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>356</b>	<b>482</b>	<b>135,4%</b>

\* cs promozionale 5,00 cs assistenza 4,17

## L'AVANA

Responsabile	MAURO DE TOMMASI
Centro di Costo	7MG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 187.951,19
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 306.404,48
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	1,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**87,8%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 9.585</b>	<b>95,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,92*</b>	<b>91,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>38</b>	<b>71</b>	<b>186,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>28,0%</b>

\* cs promozionale 3,61 cs assistenza 4,22

## LONDRA

Responsabile	FORTUNATO CELIZULLO
Centro di Costo	1AE1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 714.177,33
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 3.357.132,85
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	11,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,8%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 47.000</b>	<b>€ 62.685</b>	<b>133,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,07*</b>	<b>94,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>155</b>	<b>283</b>	<b>182,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>194</b>	<b>536</b>	<b>276,3%</b>

\* cs promozionale 4,19 cs assistenza 3,94

## LOS ANGELES

Responsabile	FLORINDO BLANDOLINO
Centro di Costo	3CB2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 912.965,66
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.913.169,93
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	10,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**94,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 37.000</b>	<b>€ 32.955,97</b>	<b>89,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,8*</b>	<b>111,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>227</b>	<b>195</b>	<b>85,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>283</b>	<b>327</b>	<b>115,5%</b>

\* cs promozionale 4,60 cs assistenza 5,00

## LUANDA\*

Responsabile	MARIA MADDALENA DEL GROSSO
Centro di Costo	4QA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 448.849,49
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 308.049,90
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**77,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 8.306</b>	<b>83,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,00**</b>	<b>93,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>143</b>	<b>7</b>	<b>4,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>179</b>	<b>271</b>	<b>151,4%</b>

\* Include Brazzaville; \*\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,00

## LUBIANA

Responsabile	ELISA SCELSA
Centro di Costo	2ES1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 225.442,83
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 131.769,76
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**96,8%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 25.000</b>	<b>€ 22.732,95</b>	<b>90,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,39*</b>	<b>102,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>118</b>	<b>155</b>	<b>131,4%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>147</b>	<b>1415</b>	<b>962,6%</b>

\* cs promozionale 4,56 cs assistenza 4,22

## MADRID

Responsabile	MARCO VERNA
Centro di Costo	1AK1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 513.716,53
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 504.349,12
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8

**Risultato  
Performance  
2016**

**94,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 27.500</b>	<b>€ 23.148</b>	<b>84,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,67*</b>	<b>108,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>194</b>	<b>192</b>	<b>99,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>404</b>	<b>737</b>	<b>182,4%</b>

\* cs promozionale 4,67 cs assistenza 4,67

## MAPUTO

Responsabile	MAURIZIO FERRI
Centro di Costo	4Q1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 215.161,18
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 356.271,75
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**87,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 13.000</b>	<b>€ 8.216</b>	<b>63,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,50*</b>	<b>104,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>96</b>	<b>140</b>	<b>145,8%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>119</b>	<b>182</b>	<b>152,9%</b>

\* cs promozionale 5,00 cs assistenza 4,00

## MIAMI

Responsabile	GIANCARLO ALBANO
Centro di Costo	3CB7
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 476.375,16
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.862.977,78
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**96,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 36.000</b>	<b>€ 52.722</b>	<b>146,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,91*</b>	<b>90,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>147</b>	<b>185</b>	<b>125,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>183</b>	<b>378</b>	<b>206,6%</b>

\* cs promozionale 3,67 cs assistenza 4,14

## MOSCA\*

Responsabile	PIERPAOLO CELESTE
Centro di Costo	2EH1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.749.036,11
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 2.220.429,49
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	34,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**77,7%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 80.000</b>	<b>€ 34.607,30</b>	<b>43,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,04**</b>	<b>93,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>647</b>	<b>1039</b>	<b>160,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>808</b>	<b>1149</b>	<b>142,2%</b>

\* Include Ekaterinburg, San Pietroburgo, Novosibirsk; \*\* cs promozionale 3,80 cs assistenza 4,27

## MUMBAI

Responsabile	MAURO MARIANI
Centro di Costo	5LG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 478.102,05
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 131.357,70
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	9,1

**Risultato  
Performance  
2016**

**64,7%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 17.000</b>	<b>€ 6.386,70</b>	<b>37,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,00*</b>	<b>93,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>199</b>	<b>57</b>	<b>28,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>414</b>	<b>494</b>	<b>119,3%</b>

\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,00

## NEW DELHI

Responsabile	FRANCESCO PENSABENE
Centro di Costo	5LG2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 425.740,06
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 915.292,80
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	12,3

**Risultato  
Performance  
2016**

**70,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 14.326</b>	<b>47,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,82*</b>	<b>88,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>198</b>	<b>103</b>	<b>52,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>411</b>	<b>561</b>	<b>136,5%</b>

\* *cs promozionale 3,88 cs assistenza 3,75*

## NEW YORK\*

Responsabile	MAURIZIO FORTE
Centro di Costo	3CB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 2.522.663,30
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 16.763.548,55
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	27,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**94,6%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 143.000</b>	<b>€ 135.704,65</b>	<b>94,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,92**</b>	<b>91,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>598</b>	<b>699</b>	<b>116,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>748</b>	<b>901</b>	<b>120,5%</b>

\* Fino al 31/03/2016 include Atlanta; \*\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 3,83

## PARIGI

Responsabile	LAURA LA CORTE
Centro di Costo	1AC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.154.014,79
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 3.911.479,03
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	14,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**98,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 54.000</b>	<b>€ 54.913,50</b>	<b>101,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,14*</b>	<b>96,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>289</b>	<b>472</b>	<b>163,3%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>360</b>	<b>688</b>	<b>191,1%</b>

\* cs promozionale 4,28 cs assistenza 4,00

## PECHINO\*

Responsabile	AMEDEO SCARPA
Centro di Costo	6LE1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.171.263,58
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 664.146,21
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	11,9

**Risultato  
Performance  
2016**

**78,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 23.634</b>	<b>47,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,94**</b>	<b>91,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>287</b>	<b>396</b>	<b>138,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>358</b>	<b>535</b>	<b>149,4%</b>

\* Fino al 30/06/2016 include Chengdu; \*\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 3,87

## RIYADH\*

Responsabile	GIUSEPPE LAMACCHIA
Centro di Costo	4GA2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 428.134,44
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 491.152,58
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,1

**Risultato  
Performance  
2016**

**98,8%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 35.500</b>	<b>€ 58.969,50</b>	<b>166,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,18**</b>	<b>97,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>158</b>	<b>324</b>	<b>205,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>197</b>	<b>256</b>	<b>129,9%</b>

\* Include Kuwait City; \*\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,35

## SAN PAOLO

Responsabile	ERICA DI GIOVANCARLO
Centro di Costo	7MC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 762.742,34
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.297.139,75
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	12

**Risultato  
Performance  
2016**

**88,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 34.000</b>	<b>€ 34.536,92</b>	<b>101,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,32*</b>	<b>100,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>276</b>	<b>124</b>	<b>44,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>345</b>	<b>216</b>	<b>62,6%</b>

\* cs promozionale 4,43 cs assistenza 4,20

## SANTIAGO

Responsabile	GIUSEPPE MANENTI <sup>1</sup>
Centro di Costo	7MD1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 250.983,64
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 842.531,30
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**100,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 34.000</b>	<b>€ 40.664,67</b>	<b>119,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,57*</b>	<b>106,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>156</b>	<b>203</b>	<b>130,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>195</b>	<b>347</b>	<b>177,9%</b>

\* cs promozionale 4,50 cs assistenza 4,63

<sup>1</sup> Sergio La Verghetta A.I. dal 08/2016

## SEOUL

Responsabile	PAOLA BELLUSCI
Centro di Costo	6KA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 467.974,16
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 859.373,24
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	9,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**93,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 58.000</b>	<b>€ 48.932</b>	<b>84,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,17*</b>	<b>96,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>190</b>	<b>262</b>	<b>137,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>237</b>	<b>344</b>	<b>145,1%</b>

\* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,33

## SHANGHAI

Responsabile	CLAUDIO PASQUALUCCI
Centro di Costo	6LE2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 954.916,74
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 4.099.025,55
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	13

**Risultato  
Performance  
2016**

**58,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 19.331</b>	<b>38,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,07*</b>	<b>94,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>258</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>322</b>	<b>228</b>	<b>70,8%</b>

\* cs promozionale 3,74 cs assistenza 4,40

## SIDNEY

Responsabile	ANTONIETTA BACCANARI
Centro di Costo	6DA2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 533.954,06
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 509.292,88
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6

**Risultato  
Performance  
2016**

**92,2%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 27.000</b>	<b>€ 22.790</b>	<b>84,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,05*</b>	<b>94,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>137</b>	<b>140</b>	<b>102,2%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>285</b>	<b>367</b>	<b>128,8%</b>

\* cs promozionale 4,50 cs assistenza 3,60

## SINGAPORE

Responsabile	LEONARDO RADICATI
Centro di Costo	5KC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 554.708,54
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 494.025,46
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,3

**Risultato  
Performance  
2016**

**88,9%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 22.000</b>	<b>€ 25.587,50</b>	<b>116,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,78*</b>	<b>87,9%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>197</b>	<b>115</b>	<b>58,4%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>411</b>	<b>1029</b>	<b>250,4%</b>

\* cs promozionale 3,70 cs assistenza 3,86

## SOFIA\*

Responsabile	CINZIA BRUNO
Centro di Costo	2EA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 326.399,62
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 173.145,50
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	9

**Risultato  
Performance  
2016**

**87,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 40.000</b>	<b>€ 27.036,10</b>	<b>67,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,14**</b>	<b>96,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>152</b>	<b>212</b>	<b>139,5%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>316</b>	<b>750</b>	<b>237,3%</b>

\* Include Skopje; \*\* cs promozionale 4,77 cs assistenza 3,50

## STOCCOLMA

Responsabile	CORRADO CIPOLLINI
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 527.212,92
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 378.162,85
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,3

**Risultato  
Performance  
2016**

**99,7%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 62.000</b>	<b>€ 63.382,50</b>	<b>102,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,27*</b>	<b>99,2%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>141</b>	<b>215</b>	<b>152,5%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>175</b>	<b>237</b>	<b>135,4%</b>

\* cs promozionale 4,66 cs assistenza 3,87

## TAIPEI

Responsabile	CHIARA PETRO'
Centro di Costo	6KD1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 317.771,06
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 81.990,12
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	4,7

**Risultato  
Performance  
2016**

**90,1%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 14.358,76</b>	<b>71,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,85*</b>	<b>112,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>114</b>	<b>247</b>	<b>216,7%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>237</b>	<b>547</b>	<b>230,8%</b>

\* cs promozionale 5,00 cs assistenza 4,69

## TEHERAN

Responsabile	GABRIELE MARTIGNAGO
Centro di Costo	4GC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 440.350,32
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 1.118.650,06
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 41.841,30</b>	<b>139,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,31*</b>	<b>110,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>155</b>	<b>1923</b>	<b>1240,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>194</b>	<b>145</b>	<b>74,7%</b>

\* cs promozionale 4,23 cs assistenza 4,38

## TEL AVIV

Responsabile	MASSIMILIANO GUIDO
Centro di Costo	4HC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 450.621,89
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 111.016,38
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	5,6

**Risultato  
Performance  
2016**

**97,4%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 18.510</b>	<b>92,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,39*</b>	<b>102,0%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>135</b>	<b>173</b>	<b>128,1%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>281</b>	<b>365</b>	<b>129,9%</b>

\* cs promozionale 4,33 cs assistenza 4,44

## TIRANA\*

Responsabile	GABRIELLA LOMBARDI
Centro di Costo	2FA1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 216.777,92
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 187.439,85
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	7,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**96,9%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 23.000</b>	<b>€ 29.282,50</b>	<b>127,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,97**</b>	<b>92,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>119</b>	<b>706</b>	<b>593,3%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>248</b>	<b>1087</b>	<b>438,3%</b>

\* Include Pristina; \*\* cs promozionale 3,69 cs assistenza 4,25

## TOKYO

Responsabile	ARISTIDE MARTELLINI
Centro di Costo	6DB1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.975.683,19
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 5.626.720,27
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	19,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**100,0%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 160.000</b>	<b>€ 166.871,40</b>	<b>104,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,63*</b>	<b>107,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>411</b>	<b>571</b>	<b>138,9%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>513</b>	<b>542</b>	<b>105,7%</b>

\* *cs promozionale 4,60 cs assistenza 4,65*

## TORONTO\*

Responsabile	PASQUALE BOVA
Centro di Costo	3CA2
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 1.096.528,16
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 3.114.884,04
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	16,5

**Risultato  
Performance  
2016**

**95,6%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 65.517,50</b>	<b>87,4%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,32**</b>	<b>100,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>303</b>	<b>410</b>	<b>135,3%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>631</b>	<b>884</b>	<b>140,1%</b>

\* Include Montreal; \*\* cs promozionale 4,38 cs assistenza 4,25

## TUNISI

Responsabile	ELISA SALAZAR
Centro di Costo	4NG1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 191.282,63
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 160.974,74
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,3

**Risultato  
Performance  
2016**

**79,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 10.569</b>	<b>52,8%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,88*</b>	<b>90,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>136</b>	<b>172</b>	<b>126,5%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>282</b>	<b>322</b>	<b>114,2%</b>

\* *cs promozionale 3,75 cs assistenza 4,00*

## VARSAVIA

Responsabile	GIUSEPPE FEDERICO <sup>1</sup>
Centro di Costo	2ED1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 488.631,57
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 136.161,73
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	8,8

**Risultato  
Performance  
2016**

**85,3%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 41.000</b>	<b>€ 28.919,15</b>	<b>70,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,23*</b>	<b>98,3%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>212</b>	<b>527</b>	<b>248,6%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>442</b>	<b>278</b>	<b>62,9%</b>

\* cs promozionale 4,63 cs assistenza 3,82

<sup>1</sup> Antonino Mafodda da 05/2016

## VIENNA

Responsabile	ANTONIO VENTRESCA
Centro di Costo	2AN1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 517.201,07
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 245.725,60
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	6,1

**Risultato  
Performance  
2016**

**75,2%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 31.000</b>	<b>€ 16.623</b>	<b>53,6%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>3,60*</b>	<b>83,7%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>143</b>	<b>123</b>	<b>86,0%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>297</b>	<b>392</b>	<b>132,0%</b>

\* *cs promozionale 3,62 cs assistenza 3,58*

## ZAGABRIA\*

Responsabile	MASSIMO SESSA
Centro di Costo	2EC1
Risorse Istituzionali Spese 2016	€ 369.158,64
Risorse Promozionali Spese 2016	€ 270.690,35
FTE Personale Ruolo e Locale 2016	10,4

**Risultato  
Performance  
2016**

**74,5%**



### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2016	Consuntivo 2016	Performance effettiva indicatore 2016
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	<b>€ 38.000</b>	<b>€ 10.296</b>	<b>27,1%</b>
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	<b>4,3</b>	<b>4,45**</b>	<b>103,5%</b>
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	15%	<b>238</b>	<b>428</b>	<b>179,5%</b>
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	10%	<b>496</b>	<b>1.006</b>	<b>202,8%</b>

\* Include Sarajevo; \*\* cs promozionale 4,76 cs assistenza 4,14



## **ALLEGATO N. 3**

**Tabella relativa alle valutazioni individuali**

## DELIBERA CIVIT 5/2012

**Tabella 1 - Categorie di personale oggetto della valutazione individuale**

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili						
Dirigenti di II fascia e assimilabili	36	giu-17	NO	X		
Non dirigenti	405	giu-17	NO	X		

**Tabella 2 - Peso (%) dei criteri di valutazione**

	contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili							
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<b>Nota 1</b>	60	<b>Nota 2</b>	/			40
Non dirigenti	Resp. Uff. Estero - Titolari di pos. Organizzative			60			40
	Dip.Aree IIIF,IIF,IF Sede, Milano, Estero			50			50

### Nota 1

Il ciclo della Performance definisce gli obiettivi strategici dell'Agenzia a cui vengono correlati gli obiettivi delle unità organizzative componenti la struttura e la misurazione delle performance individuali.

### Nota 2

La dirigenza è valutata anche per il parametro di comportamento "Gestione e valutazione delle risorse umane" finalizzato a misurare la capacità di differenziazione dei giudizi del dirigente.

**Tabella 3 - Distribuzione del personale per classi di punteggio finale**

	personale per classe di punteggio		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili			
Dirigenti di II fascia e assimilabili	20	16	0
Non dirigenti	265	139	1

**Tabella 4 - Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo**

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		<b>Nota 3</b>		<b>Nota 4</b>
Non dirigenti	X				

**Nota 3**

La correlazione della performance individuale alla premialità per dirigenti e non dirigenti tiene conto dei seguenti criteri:

Per i non dirigenti il giudizio finale di ciascun valutato viene raccolto in classi di punteggio (100 - 91; 90,99 - 79; 78,99 - 63; 62,99 - 45; inferiore a 45), a ciascuna classe viene correlato l'ammontare della premialità (rispettivamente 100%, 95%, 90%, 80%, corrisposta in misura proporzionale). Per i dirigenti, il giudizio finale è correlato alla retribuzione di risultato che viene corrisposta in misura proporzionale al giudizio nel rispetto delle previsioni dell'art.24 c.2 e 3 del CCNL 2006/2009.

**Nota 4**

Detti criteri di distribuzione mutuano dall'ex-Istituto i criteri approvati dal MEF per il 2012, integrati da quanto approvato dal MEF in merito alla infrannualità della erogazione per il 2016.

**Tabella 5 - Obblighi dirigenziali**

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?

Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	