



ITALIAN TRADE AGENCY

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

ICE AGENZIA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione - giugno 2018



INDICE

Presentazione	7
1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri stakeholder esterni	9
1.1 Il contesto esterno	9
1.2 L'amministrazione	13
1.3 I risultati raggiunti	15
1.4 Punti di forza e sfide	16
2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	19
2.1 Albero della performance	19
2.2 Obiettivi strategici	20
2.3 Obiettivi e piani operativi	22
2.4 Obiettivi individuali	35
3. Risorse, efficienza ed economicità	37
4. Pari opportunità e bilancio di genere	39
5. Il processo di redazione della relazione sulla performance	42
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	42
5.2 Punti di forza e proposte per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	43
Allegati:	
1. Obiettivi strategici	
2. Obiettivi e piani operativi	
3. Tabella relativa alle valutazioni individuali	

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017

PRESENTAZIONE

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

Il documento presenta le informazioni di sintesi su quanto attuato nell'anno e sugli scostamenti rispetto a quanto programmato. L'ICE Agenzia, unica tra le PA, pubblica a corredo della presente Relazione anche un allegato ("Documento di misurazione Performance 2017") che illustra in dettaglio i risultati e gli scostamenti per tutti gli Uffici/Centri di Costo.

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

In particolare, la Relazione della Performance 2017 dà atto del consolidamento del ruolo fondamentale dell'ICE nel sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione. Inoltre rappresenta le azioni e gli interventi attuati nell'anno appena trascorso al fine di migliorare ulteriormente l'offerta di servizi, anche rendendo più efficiente l'assetto organizzativo interno, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane.

Molto schematicamente, in concreto si è operato per:

- migliorare l'efficacia dell'intervento promozionale, anche dando forte impulso alle azioni innovative focalizzate sulla multicanalità, sull'e-commerce, sui settori ad alta tecnologia;*
- studiare ed applicare nuove politiche di marketing, incentrate su una maggiore proattività dell'offerta e sull'espansione del "portafoglio clienti" dell'Agenzia. Ciò anche mantenendo come riferimento fondamentale l'obiettivo di accrescere i ricavi propri dell'ICE e quindi di garantire un bilancio solido e compatibile con politiche di sviluppo e di investimento;*
- adeguare al meglio i processi interni ed i correlati applicativi (esempio Gestione Elettronica Documentale), così come quelli di "front end", tra cui in primis il CRM, per una efficace gestione della clientela ICE, in stretta correlazione con le linee gestionali ulteriormente affinate all'interno del Sistema Gestione Qualità (SGQ). Allo stesso tempo rafforzare la "compliance" per garantire la correttezza dell'azione amministrativa dell'Ente;*
- rafforzare ulteriormente i sistemi di controllo di gestione, che monitorano sia l'utilizzo delle risorse che le attività operative degli uffici dell'Agenzia, rendendo così ancora più stretta la correlazione tra il Ciclo della Performance ed il Ciclo del Bilancio;*
- mettere in atto un nuovo e più razionale modello organizzativo per lo sviluppo delle attività a supporto dell'attrazione degli investimenti esteri*

in Italia, anche mediante accordi di collaborazione strategica con altre entità operanti in tale ambito;

- implementare una nuova e più efficace politica di comunicazione, mirata a valorizzare un'unica e coerente identità dell'ICE nei suoi vari campi di attività;

- realizzare ancor più ampi e diversificati percorsi di formazione professionale per il personale in Italia e all'estero, al fine di valorizzarne ulteriormente le capacità e l'attenzione al risultato.

Complessivamente la Relazione 2017, nell'illustrare i risultati raggiunti sia a livello strategico che operativo, rende anche manifesti i numerosi aspetti innovativi che, coerentemente con quanto delineato nel Piano Triennale 2017-2019, sono stati messi in atto.

Tra quelli relativi all'ambito strategico, vale la pena citare il rafforzamento del peso dell'Obiettivo 1, cosiddetto "esterno", ossia legato alle attività dell'ICE nei confronti della clientela, che ha assunto il peso del 75%. Riguardo agli indicatori che ne fanno parte, molto rilevante è la realizzazione della misurazione unificata della Customer Satisfaction delle aziende, interamente affidata a società specializzata esterna, e l'inserimento del cd. "indicatore di impatto" che ha messo a confronto, con risultati positivi per l'Agenzia, l'andamento dell'export delle aziende.

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

1.1 Il contesto esterno

Lo scenario economico

Nel 2017, lo scenario internazionale è stato caratterizzato da segnali di ripresa economica che si sono rafforzati nel secondo semestre. Tuttavia, in aggiunta alle tensioni geo-politiche, è emerso il timore che le preannunciate **spinte protezionistiche e isolazionistiche possano effettivamente concretizzarsi e incidere negativamente sugli scambi internazionali, compromettendo l'uscita dalla più grave crisi internazionale del dopoguerra.**

Secondo le ultime stime del Fondo Monetario Internazionale¹, il Pil mondiale è aumentato del 3,8 per cento, con un **contributo ancora moderato da parte delle economie avanzate** (+2,3 per cento), nonostante l'indubbia accelerazione rispetto all'anno precedente. **Una crescita ben più vivace – e in lieve rialzo rispetto al 2016 – è stata conseguita dalle economie emergenti**, con un incremento del 4,8 per cento.

Come in precedenza, queste dinamiche nascondono **andamenti fortemente eterogenei all'interno dei due raggruppamenti**. Con riferimento ai paesi emergenti, l'area latinoamericana, ha registrato una modesta crescita del Pil (+1,3) per via del Brasile (+1 per cento, in ripresa rispetto al -3,5 del 2016), solo in parte compensata dall'andamento nel Messico (+2 per cento). La Comunità degli Stati Indipendenti (CSI), pur avendo raggiunto un tasso di crescita superiore all'anno precedente (+2,1 rispetto a -0,1 per cento), ha registrato un aumento contenuto; vi ha influito soprattutto l'andamento economico della Russia (+1,5 per cento), mentre gli altri paesi CSI hanno registrato un incremento medio più elevato (+3,6 per cento).

Nei paesi asiatici la crescita economica è proseguita a ritmi elevati (6,5 per cento), nonostante la decelerazione rispetto ai ritmi degli anni passati, e le principali economie dell'area (Cina e India) hanno conseguito tassi pari, rispettivamente, al 6,9 e al 6,7 per cento.

Passando a considerare le economie avanzate, negli Stati Uniti e nell'Area dell'euro la crescita è stata analoga (+2,3 per cento), mentre il Giappone ha registrato un tasso pari all'1,7 per cento.

Tra le economie dell'Area dell'euro ha continuato a manifestare particolare dinamicità la Spagna (+3,1 per cento), mentre la Germania è cresciuta poco più della media (2,5 per cento). La Francia, insieme al Regno Unito, si sono attestati sull'1,8 per cento. **Per l'Italia, le recenti tendenze macroeconomiche mostrano un ritmo di crescita ancora modesto**

¹ Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook 2018, aprile.

(+1,5 per cento), pur registrando un miglioramento rispetto all'anno passato grazie anche alla moderata ripresa della domanda nazionale.

Al miglioramento del ciclo economico internazionale ha corrisposto un evidente rimbalzo del commercio mondiale di beni e servizi. La variazione registrata nel 2017 (in volume) mostra infatti un rialzo molto netto (+4,9 per cento, contro il 2,3 per cento del 2016). **Vi hanno contribuito in primo luogo le economie emergenti** (+6,4 per cento), grazie a maggiori investimenti nei paesi esportatori di materie prime, **ma anche i paesi avanzati**, dove gli scambi sono aumentati del 4 per cento (con un notevole miglioramento rispetto all'anno precedente, quando la crescita era ferma intorno al 2 per cento), cui ha contribuito anche una ripresa della domanda interna.

Analizzando più in dettaglio la domanda estera di merci e servizi, tra i paesi avanzati si è osservata un'accelerazione dell'import statunitense che, nel 2017, è aumentato del 3,9 per cento, con un tasso poco superiore a quello del Giappone (+3,6 per cento). Considerando l'Area dell'euro, dove si dirige una quota elevata dell'export italiano, l'incremento medio è stato del 4,2 per cento: la Germania ha registrato una crescita degli acquisti di beni e servizi esteri pari al 5,1 per cento, seguita da Spagna e Francia (rispettivamente 4,6 e 4 per cento); per contro, il Regno Unito ha rallentato considerevolmente rispetto al biennio precedente, attestandosi sul 3,2 per cento.

La domanda proveniente dai paesi emergenti ha registrato un incremento medio del 6,4 per cento - molto più sostenuto rispetto all'1,7 del 2016 - ma l'andamento delle importazioni ha mostrato una forte variabilità. Se la CSI ha registrato un notevole incremento (+13,9 per cento) per via del forte rimbalzo della Russia (+20 per cento), molti paesi emergenti europei hanno sperimentato tassi superiori all'8 per cento, tra cui l'Ucraina (+15,3 per cento), Slovenia, Bosnia-Erzegovina, Ungheria (intorno al 10 per cento). Tra i paesi asiatici hanno accelerato gli acquisti dall'estero soprattutto Myanmar (quasi +17 per cento), Vietnam (+15 per cento), India e Pakistan (intorno al 10,5 per cento).

In America Latina la crescita è stata relativamente contenuta (+4,6 per cento, in media) per la forte contrazione della domanda venezuelana (-19 per cento) e come risultato di andamenti molto differenziati: in Brasile, nonostante la ripresa, la domanda di beni esteri è salita del 3,8 per cento, mentre in altri paesi le importazioni sono cresciute a tassi anche molto elevati, come ad esempio in Argentina (+14 per cento).

Passando a considerare l'Italia, la ripresa ciclica dell'economia italiana è stata accompagnata da un aumento delle esportazioni e da un rafforzamento della quota sulle esportazioni mondiali di beni, sia pur lieve, salita (a prezzi correnti) al 2,9 per cento. Nel 2017 l'export di merci è aumentato, in valore, del 7,4 per cento, facendo registrare un incremento delle vendite sia sui mercati Ue (6,7 per cento) che sui mercati extra-Ue (8,8 per cento).

Sui mercati Ue le esportazioni italiane sono aumentate del 6,7 per cento, con un tasso inferiore a quello aggregato (7,4 per cento). L'andamento è stato particolarmente brillante in Irlanda (34,2 per cento), Polonia (12 per cento), Repubblica Ceca (10,7 per cento) e Spagna (10,2 per cento) ma

è stato meno sostenuto nei due mercati principali Francia (4,9 per cento) e Germania (6 per cento). Verso le aree extra-Ue le esportazioni sono aumentate dell'8,2 per cento: osservando i principali mercati, l'aumento è stato del 22,2 per cento in Cina, del 19,3 per cento in Russia, del 9,8 per cento negli Stati Uniti, del 9,3 per cento in India e del 9 per cento in Giappone. Le importazioni italiane sono aumentate del 9 per cento, anche per effetto del rialzo delle quotazioni petrolifere: ne è risultato un avanzo commerciale inferiore di due miliardi rispetto all'anno precedente, pari a 47,4 miliardi di euro.

L'apertura internazionale continua a rappresentare un importante volano di sviluppo per le imprese, che mostrano di continuare a cogliere le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione, e infatti il numero degli esportatori ha raggiunto il massimo storico di 215.708 operatori². **Restano, tuttavia, molte sfide da affrontare.**

Esportare sui mercati esteri non basta: va infatti considerato che **le imprese più performanti e resilienti operano stabilmente con altri paesi, spesso presentano quote elevate di fatturato export, sono presenti su scala mondiale e sono attive sia all'import che all'export (two-way-traders), partecipando alle catene globali del valore.** In questo senso, molto resta da fare, anche se appare incoraggiante il progressivo aumento – dal 2010 - del valore medio esportato, favorito dal fatto che le imprese tendono a servire un numero crescente di mercati esteri e perseguono strategie volte ad aumentare la diversificazione geografica. In secondo luogo va considerato che, **con riguardo a modalità di internazionalizzazione più complesse, l'Italia sconta un evidente ritardo rispetto alle maggiori economie europee** in termini di quota di investimenti diretti esteri (Ide) sul Pil (pari al 27,6 per cento per gli Ide in uscita e al 21,4 per cento per quelli in entrata).

Il sostegno nei paesi concorrenti

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.

L'importanza del sostegno pubblico ai processi di internazionalizzazione è stata ribadita nel corso dell'ultima riunione della Cabina di regia per l'Italia internazionale (17 ottobre 2017). In tale ambito è stato sottolineato come l'ICE abbia assunto un ruolo centrale nella promozione del Made in Italy all'estero e l'intento di dare continuità alla strategia di supporto, avviata con gli interventi del Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri 2015-17, destinando all'ente nuove risorse promozionali per il triennio 2018-20, in modo da rendere

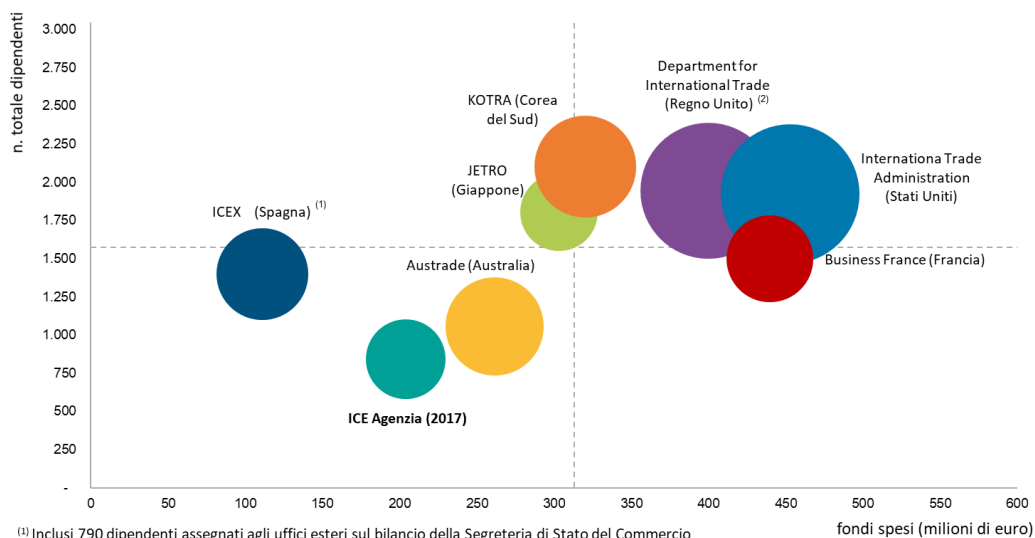
² Istat, anno 2016 (ultimo dato disponibile).

strutturale l'intervento. Considerata la necessità di accrescere la capacità del paese di attrarre investimenti esteri, è stata inoltre potenziata e sistematizzata la funzione svolta dall'ICE e rafforzata la collaborazione con Invitalia, mediante una specifica convenzione operativa.

Tuttavia, 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 448 unità) e da circa 390 risorse umane direttamente assunte dagli uffici della rete estera con contratti rispondenti alle normative locali³, il numero complessivo di dipendenti è di circa 840 unità, rimanendo quindi sostanzialmente inferiore in 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 1.896 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. Pertanto, oltre all'impegno di rafforzare il finanziamento degli interventi, in Cabina di regia è stata anche condivisa l'opportunità di un adeguamento della dotazione organica dell'ente, in considerazione del fatto che la legge istitutiva dell'Agenzia ha posto un limite massimo (di 450 unità).

Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione: fondi spesi per le attività, per il funzionamento e numero di dipendenti nel 2016. La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera.



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

⁽²⁾ Fino al giugno 2016 denominata UKTI

Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

Grafico 1

³ Queste ultime sono calcolate in termini di Full Time Equivalent (FTE), per tenere conto delle presenze effettive.

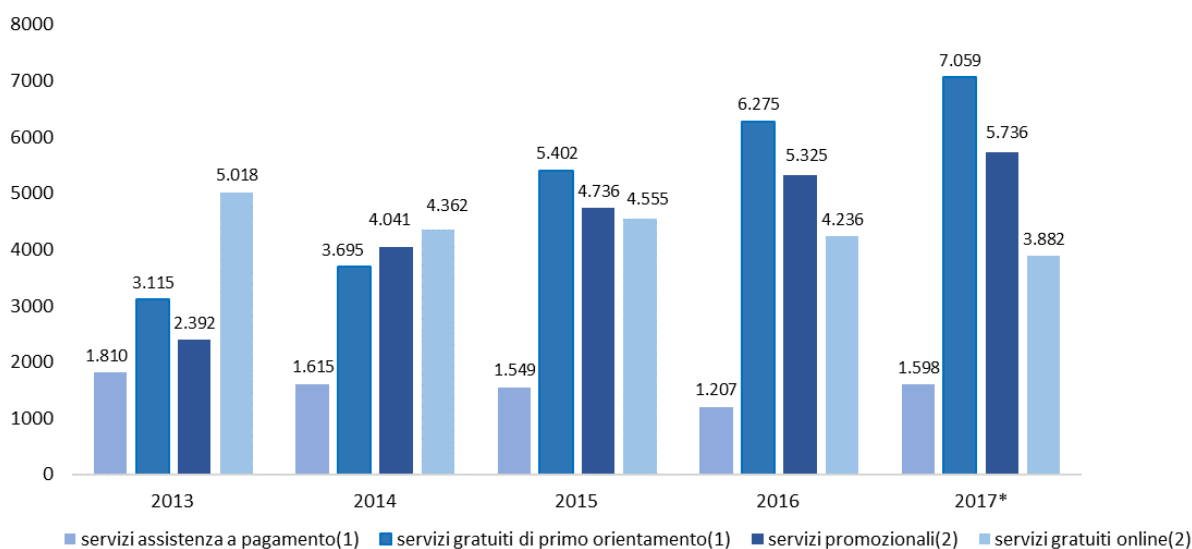
1.2 L'amministrazione

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**, in base alle linee guida definite dalla Cabina di Regia per l'Italia internazionale. Vi si aggiunge l'attività di **supporto all'attrazione degli investimenti esteri in Italia⁴, per la quale nel 2017 è stato completato l'assetto organizzativo.**

Il grafico 2 mostra il numero delle imprese che beneficiano del supporto ICE, ripartite in base alla tipologia dei servizi richiesti.

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 2017 appare in aumento rispetto agli anni precedenti con riguardo ai clienti di servizi di assistenza a pagamento, di servizi promozionali e come fruitori di servizi gratuiti di "primo orientamento".

Distribuzione dei clienti ICE per tipologia di servizi



(*) non definitivi

(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: elaborazione ICE su dati ERP, PromoNet e portale ICE

Grafico 2

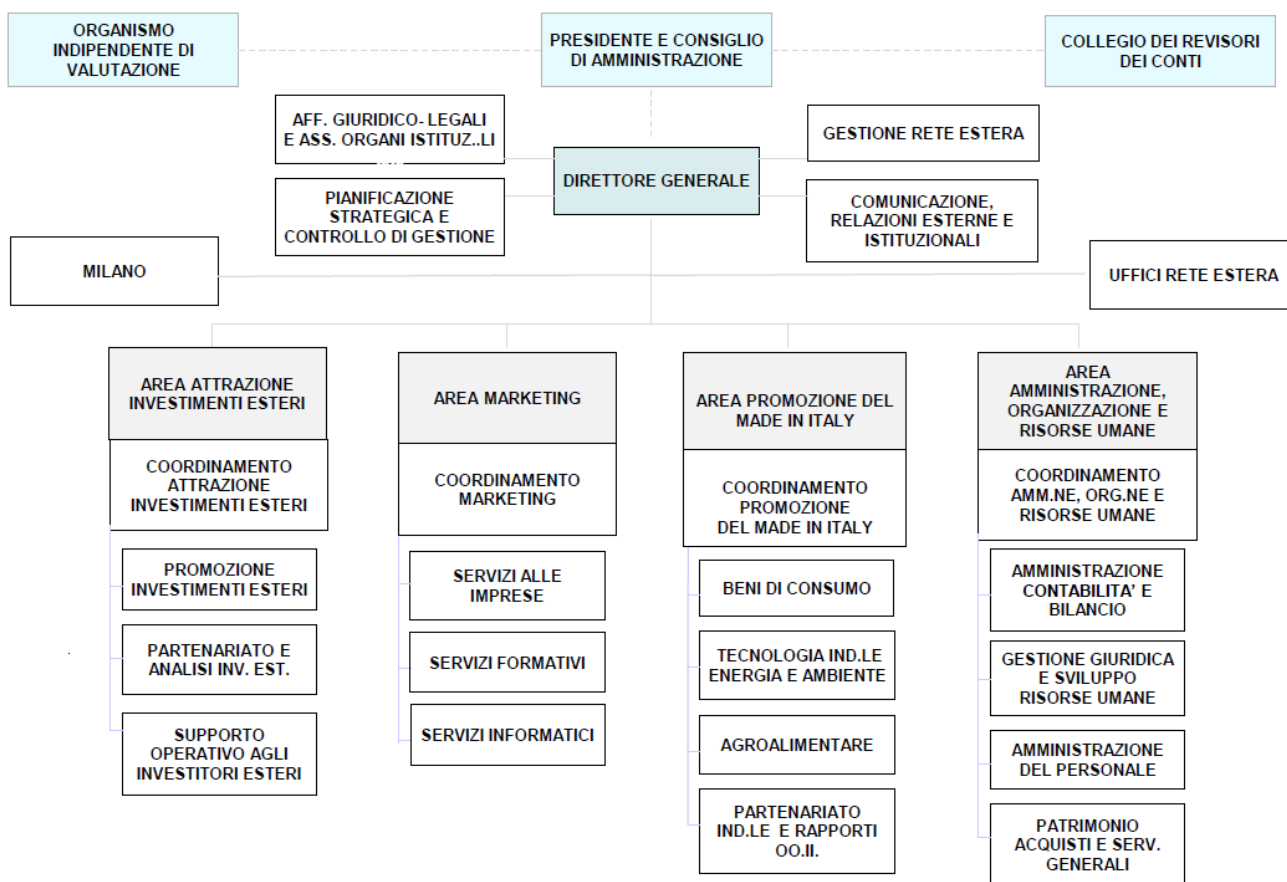
⁴ Decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014.

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'ICE 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:** 78 unità operative, suddivise in 64 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 14 punti di corrispondenza.

Organigramma dell'ICE Agenzia



L'ICE-AGENZIA "in cifre"

Principali dati dell'Agenzia ICE	2016	2017
Personale		
Dipendenti di ruolo	428	448
<i>di cui dirigenti:</i>	33	36
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale) su fondi istituzionali*(FTE)	413,7	392,3
Risorse (milioni di euro)		
Risorse spese per il funzionamento dell'ICE	79,5	80,2
Risorse spese per attività di tipo promozionale**	134,3	123,6
Indicatori di output dei servizi		
N. di partecipazioni ad iniziative promozionali	38.948	38.068
<i>di cui partecipazioni di aziende italiane</i>	21.861	19.695
Clienti registrati al sito istituzionale ICE	94.631	114.996
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	6.998	5.880
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani e stranieri	95.470	60.190
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane ed operatori internazionali	3.043	2.180

(*) Negli uffici esteri hanno anche operato, a valere su fondi promozionali, 108,4 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 dell'attività di misurazione, che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, la Struttura Tecnica Permanente ha acquisito i dati di consuntivo relativi all'anno 2017 e ha completato il processo relativo ai **60 indicatori riportati nel "Piano triennale della performance 2017-2019"**.

Sintesi dei risultati di performance

La misurazione della performance effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV verifica sia il **grado di raggiungimento dei due obiettivi considerati strategici per l'ente che il conseguimento degli obiettivi operativi**, attribuiti a ciascuna unità organizzativa (capitolo 2 e allegato tecnico "Misurazione della performance").

Gli obiettivi strategici sono declinati, per le diverse unità organizzative, attraverso 52 obiettivi operativi con i relativi indicatori, in modo da consentire una rappresentazione chiara degli intenti e dei risultati.

Nel 2017 il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico 1, che riguarda le attività legate alla mission dell'ICE, **è pari al 100 per cento**, e risulta dalla misurazione di 5 indicatori, di cui 4 sono indicatori di risultato (outcome), tutti riconducibili alle aree di intervento operativo in cui si sostanzia la funzione di supporto all'internazionalizzazione delle imprese. Il risultato di performance conseguito è in crescita rispetto al 2016.

Con riguardo all'obiettivo strategico 2, legato alla razionalizzazione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, a sua volta articolato in 5 indicatori, nel 2017 **il grado di raggiungimento è pari al 98 per cento**, contro il 97,2% del 2016.

Pertanto il grado di raggiungimento dei due obiettivi strategici è pari a 99,4%, in crescita di due punti percentuali rispetto al 2016.

Raggiungimento degli obiettivi strategici nel triennio 2015-2017. Media ponderata rispetto ai pesi degli obiettivi strategici.

	2015	2016	2017
Performance strategica	99,00%	97,40%	99,40%

1.4 Punti di forza e sfide

Uno dei **principali punti di forza dell'Agenzia è dato dal rapporto con i fruitori dei servizi**. Difatti, come rilevato dalle ultime indagini di customer satisfaction, esiste una **solida base di clienti fidelizzati che rappresenta un asset di indubbio valore**, da consolidare anche attraverso il potenziamento di servizi personalizzati e ad alto valore aggiunto.

Alla base vi è il fatto che l'Agenzia è dotata di personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'Agenzia e con il suo ruolo di ente preposto a una funzione pubblica, volta a sostenere la crescita, e la capillarità di una presenza estera che, per quanto ridimensionata

rispetto ad anni precedenti, consente di offrire alle imprese un supporto sui principali mercati mondiali.

Peraltro, analizzando le **caratteristiche strutturali delle imprese** che usufruiscono dei servizi ICE⁵, emerge come queste ultime presentino una dimensione aziendale maggiore rispetto alla media delle imprese esportatrici italiane, una propensione all'esportazione molto elevata e siano in maggior parte esportatori stabili. Questo rappresenta un indubbio elemento di forza anche nel valutare l'efficacia del sostegno pubblico offerto. Tuttavia, nel prossimo futuro l'azione dell'ICE deve saper cogliere la sfida di **ampliare la propria base-clienti e puntare a incrementare la quota delle imprese di dimensioni minori, con l'obiettivo ultimo di accrescere gli esportatori stabili.**

Le consistenti assegnazioni di fondi degli ultimi anni hanno accresciuto la capacità di intervento promozionale dell'ICE, rafforzandone il ruolo. Anche il **co-finanziamento delle imprese partecipanti alle iniziative dei piani finanziati dal Mise, pari a circa 13 milioni di euro**, rappresenta un importante indice di gradimento delle aziende, e degli altri stakeholder nei confronti delle attività dell'ICE.

Sul territorio prosegue il rafforzamento delle azioni volte a promuovere i servizi di sostegno all'internazionalizzazione, sia attraverso l'evento **"Roadshow-Italia per le imprese"**, organizzato in più tappe, che mediante **la stipula di numerosi accordi** con enti ed istituzioni che agiscono da moltiplicatore per la domanda di servizi, tra cui il sistema camerale e le strutture locali facenti capo a Confindustria.

Sui mercati esteri **l'articolazione della rete di uffici consente di offrire alle imprese italiane un capillare supporto operativo.** La relativa flessibilità nel modificare la struttura organizzativa permette inoltre 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.

Il fattore di maggiore criticità nel continuare a migliorare l'offerta di servizi di sostegno, con particolare riguardo a quelli di maggiore valore aggiunto, resta **la limitata disponibilità di risorse per la struttura, sia finanziarie che umane. Il persistente e progressivo ridimensionamento dei fondi necessari al funzionamento dell'organizzazione** (grafico 3), **continua a rappresentare un limite obiettivo all'erogazione dei servizi**, nonostante sia in atto, da tempo, una particolare attenzione al contenimento delle spese.

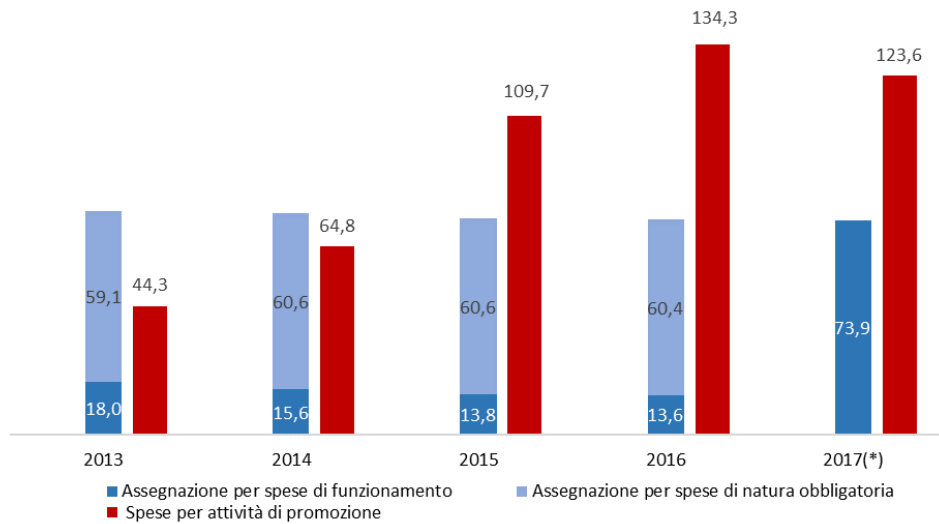
Nonostante la recente assunzione di 24 collaboratori (che erano risultati vincitori di concorso nel 2009) e benché la dotazione delle risorse umane di altre TPO (anche europee) sia di gran lunga superiore, **per legge resta in vigore il limite posto all'organico** del personale di ruolo, a cui si aggiunge un ulteriore tetto (sempre di 450 unità) per il personale estero.

Questi vincoli di bilancio emergono anche dal grafico 4, dove si osserva che - a fronte di un aumento delle entrate pro-capite derivanti dai servizi

⁵ "I clienti dell'Agenzia ICE: grado di internazionalizzazione e persistenza sui mercati esteri" in Rapporto ICE 2015-2016, p. 395.

di assistenza (inclusi Road Show ed Export Lab) – la capacità di spesa promozionale della rete di uffici esteri sembra essersi stabilizzata.

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



(*) A partire dal ddl di bilancio 2017 è prevista un'assegnazione unica per le spese di funzionamento che include le spese di natura obbligatoria

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

Grafico 3

Performance 2012-2017 della rete estera ICE: spesa per attività promozionali e corrispettivi relativi agli obiettivi di performance, per addetto (valori in euro)

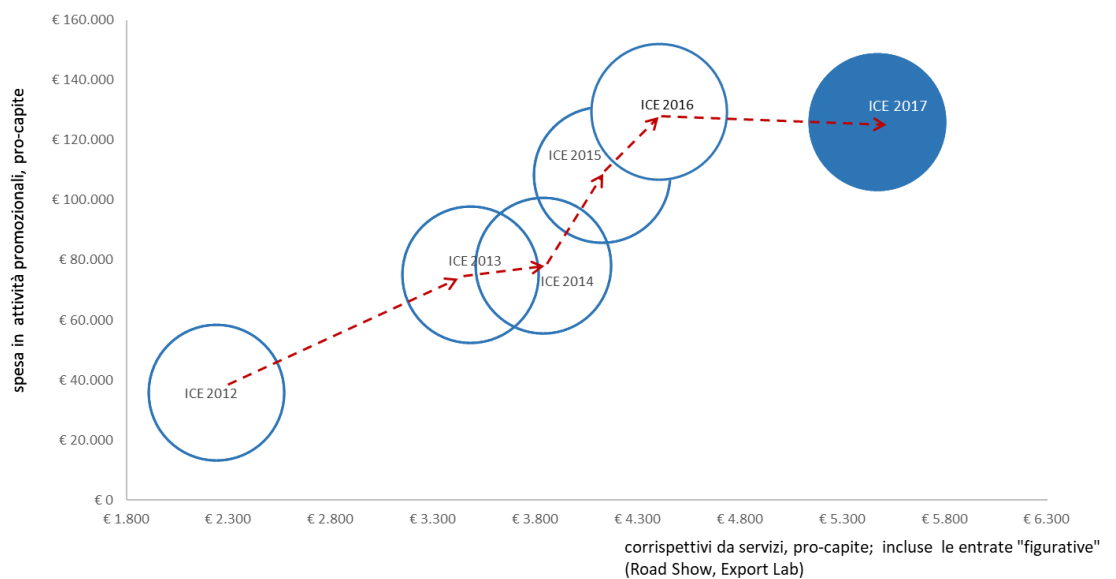


Grafico 4

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1. Albero della performance

L'albero della performance indica gli obiettivi strategici e gli indicatori per il 2017:

L'albero della performance

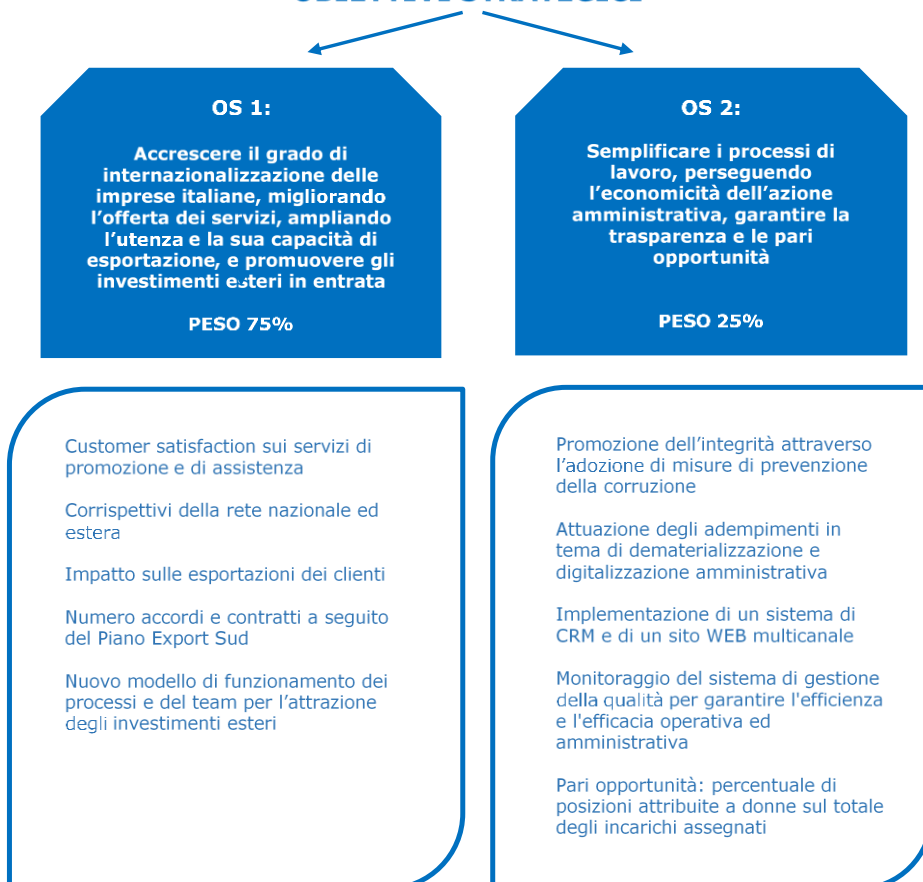
Mandato istituzionale

L'Agenzia ICE opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane, nonché la commercializzazione dei beni e dei servizi italiani nei mercati internazionali, e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

Missione

Promuovere il Made in Italy nel mondo aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati esteri e favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, in stretto raccordo con gli altri stakeholder preposti all'internazionalizzazione del Sistema Italia.

OBIETTIVI STRATEGICI



2.2. 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 la sua capacità di esportazione, e promuovere gli investimenti esteri in entrata (peso 75 per cento)

Tale obiettivo è rappresentativo delle attività che costituiscono il core business dell'ICE, in linea con la mission dell'ente. Il grado di raggiungimento è pari al **100%** (contro il 97,3% del 2016).

In relazione all'obiettivo strategico 1 si segnala che su **5** indicatori totali ben **4** rispondono al requisito della presenza di indicatori di **outcome**. Di seguito si riportano il dettaglio dei risultati conseguiti:

- **Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano.**

Questo indicatore di outcome, inserito per la prima volta nel Piano della Performance 2017, rileva l'efficacia dei servizi a pagamento (promozionali e assistenza) erogati alle aziende italiane in termini di variazione del valore dell'export delle stesse aziende, rispetto alla variazione osservata per il resto delle aziende esportatrici. La misurazione è stata effettuata in collaborazione con Istat che ha messo in relazione le banche dati della clientela ICE con gli archivi dei microdati sulle imprese attive nel commercio internazionale, rilevandone la variazione delle esportazioni nel biennio 2015-17.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore è pari al **100%** in quanto il valore dell'export delle aziende clienti ICE è cresciuto del **9,7%**, mentre l'incremento dell'export delle aziende non clienti ICE è risultato pari all'**8,6%**.

Questo indicatore è "trasversale" essendo stato declinato in ogni piano operativo per tutti gli uffici ICE, in un'ottica di condivisione e di sensibilizzazione di tutta la struttura sul tema dell'efficacia dell'attività svolta.

Il dato è stato rilevato da una fonte esterna: l'ISTAT.

- **Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane.** Questo indicatore di outcome misura il grado di soddisfazione dei servizi di promozione, assistenza e formazione erogati.

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

La misurazione dell'indicatore è risultata pari al **4,21** su un target di **4,2** (scala da 1 a 5). Tale dato è il risultato derivante dalla media aritmetica degli esiti delle rilevazioni condotte sulle 3 dimensioni dei servizi considerati: servizi promozionali pari a **4,32**; servizi di assistenza pari a **3,92** e servizi di formazione pari a **4,41**.

L'indagine è stata affidata ad una società esterna ed è stata per la prima volta condotta in maniera unificata su tutte le tipologie di servizi messe in campo dall'ICE allo scopo di sistematizzare e rendere omogenea la metodologia applicata. La rilevazione è stata effettuata "a freddo", ossia a distanza di tempo dall'erogazione del servizio, attraverso interviste telefoniche e via web.

Si riporta una tabella riassuntiva dell'andamento triennale dell'indicatore di customer satisfaction:

	2015	2016	2017
Misurazione customer satisfaction sui servizi ICE (scala da 1 a 5)	4,24	4,21	4,21

- **Numero di accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud.**

Questo indicatore di outcome misura l'effettiva realizzazione di accordi/contratti andati a buon fine tra imprese italiane e controparti estere, a seguito della partecipazione alle iniziative del Piano Export Sud.

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

Il numero di accordi/contratti conclusi è pari a **298** rispetto ad un target di **150** definito dalla Direzione Generale del Ministero dello Sviluppo economico. La rilevazione, curata dal Coordinamento made in Italy, si è basata sulla somministrazione di un apposito form alle aziende partecipanti agli eventi del Piano sud e su un successivo monitoraggio effettuato sulle stesse "a freddo".

- **Corrispettivi da rete nazionale e da rete estera.**

Anche attraverso questo indicatore si può misurare indirettamente il crescente interesse dei servizi resi dall'ICE ai clienti (outcome).

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è pari al **100%**. In valore assoluto l'indicatore è risultato pari a € **4.580.133** rispetto ad un target di € **4.500.000**.

- **Nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti esteri**

Con l'attuazione di questo indicatore di output, l'ICE Agenzia ha dato piena realizzazione al nuovo assetto organizzativo della struttura dedicata all'attrazione degli investimenti, a seguito del perfezionamento dell'accordo di collaborazione con Invitalia, del completamento della rete di desk e della ridefinizione dei processi e delle procedure per incrementare l'efficacia dell'attrazione investimenti. Il grado di raggiungimento è pari al **100%**.

Obiettivo strategico 2

Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità (peso 25 per cento).

Il secondo obiettivo strategico è specificatamente riferito al miglioramento degli aspetti riguardanti i processi interni. Il grado di raggiungimento è pari al **98%** (contro il 97,2% del 2016).

- **Promozione dell'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione.**

Questo indicatore realizza la coerenza con le azioni previste nel Piano triennale 2017-2019 per la prevenzione della corruzione e la trasparenza. Il grado di raggiungimento è pari al **100%**

- **Implementazione di un Sistema di CRM e di un sito WEB multicanale**

L'ICE ha Agenzia ha implementato l'integrazione del CRM con il Sistema di accoglienza del sito WEB. Il grado di raggiungimento è pari al 100%

- **Monitoraggio del Sistema di gestione della qualità per garantire l'efficienza e l'efficacia operative ed amministrativa**

L'ICE ha ottenuto nel corso del 2017 il rinnovo della certificazione di qualità (certificate SGS IT16/0546).
Il grado di raggiungimento è pari al **100%**

- **Attuazione degli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa**

L'obiettivo è stato raggiunto al **92%** in quanto una delle 12 procedure previste nel piano di attività non è stata portata a termine nei tempi previsti.

- **Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati** (esclusi gli incarichi dirigenziali).

L'obiettivo è stato raggiunto al **96%**; al riguardo si segnala comunque un sensibile miglioramento rispetto al grado di raggiungimento che nel 2016 era stato raggiunto all' 83,3%.

Per una lettura più analitica relativa all'indicatore delle "Pari opportunità" si rimanda a quanto evidenziato al 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.

Inoltre, a sottolineare la valenza di alcuni obiettivi strategici per l'attività operativa della struttura, tre indicatori a carattere strategico sono stati declinati nei piani operativi degli uffici: il primo, in un'ottica di miglioramento continuo e di attenzione alla qualità dei servizi erogati, riguarda l'applicazione del Sistema di Gestione Qualità, il secondo l'attuazione degli adempimenti previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed il terzo, condiviso anche dagli uffici esteri, riguarda l'indicatore di impatto che lega la valutazione della performance della struttura alla misurazione degli effetti delle azioni dell'ICE sulla clientela.

Il risultato di performance conseguito in relazione agli obiettivi operativi della "Sede" è pari a **99,09%**, di "Milano" a **100%** e della "rete estera" a **92,6%**.

Di seguito si riepilogano i risultati di performance conseguiti nel triennio 2015-2017 dalla Sede, dagli uffici esteri e dall'ufficio di Milano:

	2015	2016	2017
Performance Sede	98,90%	99,80%	99,09%
Performance rete estera	90,94%	88,05%	92,60%
Performance Milano	100%	100%	100%

Da questi risultati è possibile derivare il dato di **performance organizzativa complessiva dell'ente**, pari a **97,23%**, esposto nella seguente tabella relativa al triennio 2015-2017:

	2015	2016	2017
Performance organizzativa	92,82%	95,64%	97,23%

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

Nelle sezioni successive sono evidenziati i risultati più rilevanti dell'attività svolta dall'ICE nel 2017, 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 2017" redatto dalla Struttura Tecnica Permanente) per il dettaglio dei risultati degli obiettivi operativi per unità organizzativa, con gli indicatori ad essi correlati. L'allegato riporta per ogni ufficio:

- il responsabile, il centro di costo, le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2017, nonché le risorse umane a consuntivo nel 2017 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. In particolare degli indicatori "n. servizi gratuiti" e "n. servizi informazioni prodotte" sono stati ricalcolati i target sulla base del Full Time equivalent al 31.12.2017;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100 per cento);
- gli obiettivi strategici, gli obiettivi dell'unità organizzativa, gli indicatori, il peso, il target, il consuntivo e la performance effettiva dell'indicatore conseguita.

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 2017 l'ICE-Agenzia ha svolto interventi promozionali per 123,6 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto al 2016 (-8%), anno in cui è stato raggiunto il livello di spesa in assoluto più elevato nella storia dell'Ente (grafico 5). Sebbene in calo, la spesa si mantiene molto elevata, in linea con gli importi del periodo 2008-10, quando tuttavia la dotazione di personale era decisamente più elevata (nel 2009, anno di picco della spesa, aveva raggiunto le 1247 unità, di cui 694 rappresentate da personale di ruolo). Si conferma quindi il forte impegno profuso dalla struttura e l'elevata capacità di spesa raggiunta, nonostante il costante ridimensionamento dei fondi assegnati per il funzionamento dell'ente. Il calo rispetto al picco di spesa del 2016 è peraltro dovuto in parte allo slittamento al 2018 della realizzazione di una parte degli interventi, determinato dalla complessità della progettazione di talune attività e dalle articolate procedure amministrative di approvazione e autorizzazione.

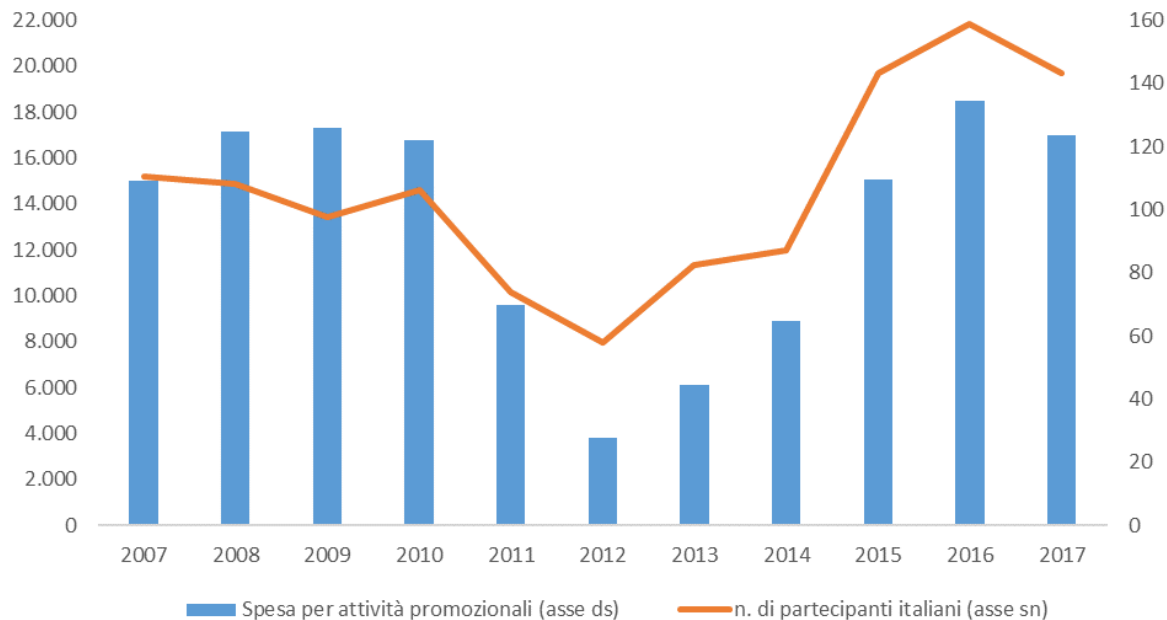
Le attività del **Piano annuale ICE-Mise** e del **Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia**⁶, giunto alla terza annualità di realizzazione, hanno rappresentato anche nel 2017 la parte più rilevante dell'investimento destinato alla promozione, determinando una spesa complessiva di 101,7 milioni di euro. Sotto il profilo degli stanziamenti, le azioni del Piano straordinario hanno peraltro beneficiato nel 2017 dell'assegnazione in assoluto più elevata nel triennio di realizzazione previsto⁷; occorre tuttavia considerare che, stante il carattere pluriennale dei piani di intervento e le articolate procedure autorizzative richieste, la spesa sostenuta nell'anno riguarda prevalentemente attività finanziate con fondi assegnati nel 2015-16, mentre i fondi 2017 troveranno prevalentemente impiego nel 2018.

Nel quadro degli interventi rientranti nel Piano straordinario sono state inoltre realizzate attività destinate alla promozione dell'agroalimentare, finanziate con fondi Mipaaf, per complessivi 4,7 milioni di euro, sulla base di una convenzione ICE-Mipaaf definita nel 2015, la cui operatività è entrata a regime nel 2017.

⁶ Il "Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia" è stato varato dal governo con il D.L. 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia", convertito con L. 164 dell'11 novembre 2014, per il triennio 2015-17, per sostenere il rilancio del made in Italy sui mercati esteri.

⁷ I fondi stanziati per il *Piano straordinario* nel 2017 sono stati pari a 121,5 milioni, contro gli 80,5 del 2016 e i 114,5 del 2015; lo stanziamento pubblico 2017 per il Piano annuale ICE-MISE è stato pari a 17,8 milioni di euro, in linea con quello del 2016.

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



Fonte: ICE-Agenzia

Grafico 5

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 9,3 milioni di euro, mentre per quanto riguarda le iniziative del **Piano Export Sud** a sostegno delle regioni dell' "obiettivo convergenza", la spesa è stata pari a 5,9 milioni di euro. Nel 2017 sono stati conclusi gli interventi programmati per l'annualità 2016 nel primo piano 2013-16 ed è stato 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. Il ritardo nell'avvio del PES II – avvenuto ad ottobre 2017 – dovuto all'iter di registrazione della convenzione da parte degli organi di controllo, ha determinato un livello di spesa inferiore a quello degli anni precedenti.

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 in passato 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 2017 la quota di

partecipazione delle aziende ai piani di intervento ICE-MISE è stata infatti pari a circa l'11 per cento della spesa totale, in lieve incremento rispetto a quella dello scorso anno, ma nettamente inferiore rispetto alle annualità precedenti il 2015 per la maggiore incidenza degli interventi legati al Piano straordinario.

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 milioni di euro.

In termini complessivi, con riguardo all'insieme delle attività di promozione realizzate nell'anno, l'apporto finanziario del settore privato - includendo sia il contributo delle aziende partecipanti alle attività dei Piani promozionali MISE che le attività commissionate interamente da privati - è risultato in aumento sia in termini assoluti (14,6 contro i 13,9 milioni di euro del 2016), che in termini relativi: la sua incidenza sulla spesa totale è infatti lievemente salita al 12% dal 10% dello scorso anno.

Nel 2017 sono state realizzate circa 870 iniziative promozionali. Sul piano settoriale, le risorse sono state destinate prevalentemente al sostegno del sistema moda (29,5 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 (che ha assorbito il 23,6% delle risorse), in particolare sugli Stati Uniti, e a seguire, sulle economie emergenti e mature del continente asiatico (20,4%).

Anche quest'anno le manifestazioni espositive si confermano come la tipologia di intervento prevalente (37% della spesa), 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 (10%) e iniziative presso la grande distribuzione (10,2%). Si conferma rilevante anche nel 2017 (22% dei fondi spesi), il supporto dato alle produzioni made in Italy attraverso il potenziamento delle principali manifestazioni fieristiche italiane e l'organizzazione di incoming nei distretti produttivi, nel quadro della misura specifica del piano straordinario al suo terzo anno di realizzazione.

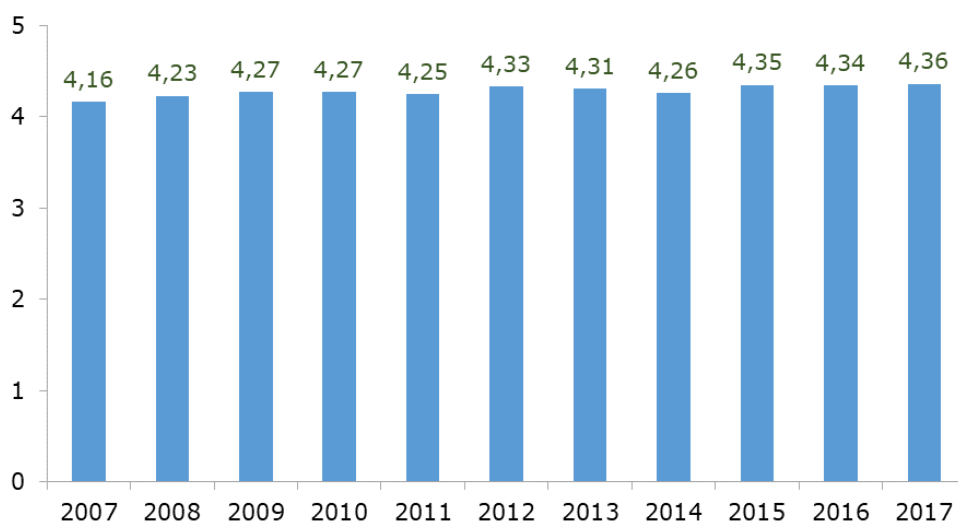
Nell'ambito della programmazione straordinaria del Made in Italy, si segnala, inoltre, l'organizzazione di cinque missioni imprenditoriali all'estero in coincidenza con visite governative e istituzionali, dove l'ICE ha accompagnato le aziende italiane partecipanti con lo scopo di esplorare nuovi mercati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

In linea con il calo dei fondi investiti, si registra un ridimensionamento **dei partecipanti alle iniziative promozionali realizzate nel 2017: gli operatori italiani coinvolti**, sia a titolo gratuito che a pagamento, **sono stati infatti 19.695, contro i 21.861 del 2016**; in lieve calo anche **la partecipazione degli operatori esteri, pari a 16.373 unità contro le 17.087 dell'anno precedente**.

Con riguardo al principale indicatore per misurare la performance dell'attività svolta, la *customer satisfaction*, quest'anno, accanto alla tradizionale rilevazione tradizionale condotta "a caldo" in occasione delle

iniziative realizzate, che ha confermato e ulteriormente rafforzato **l'elevato livello di soddisfazione espresso dalle imprese partecipanti alle attività di promozione (il giudizio complessivo sui servizi promozionali, rilevato su 4.170 questionari, ha raggiunto un punteggio pari a 4,36 - scala da 1 a 5 - grafico 6)**, è stata realizzata una **nuova indagine, affidata ad una società esterna**, condotta "a freddo" ed estesa a tutti i servizi forniti dall'ICE-Agenzia. I risultati di questa nuova rilevazione, effettuata sulla base di una diversa metodologia, hanno **confermato il giudizio positivo da parte delle aziende partecipanti agli eventi di promozione**, che si è attestato su un **punteggio medio di 4,32** con riferimento al servizio complessivamente fornito in relazione all'evento (in una scala da 1 a 5) **oltre a una forte propensione a servirsi nuovamente dell' ICE.**

Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti alle attività promozionali rilevato attraverso i questionari ICE. Giudizio globale, scala da 1 a 5



N. questionari: 2.838 3.736 4.764 5.218 3.211 1.289 1.684 2.533 3.627 3.792 4.170

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) 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 segue le nuove linee guida dettate dalla politica di marketing attivo dell'ICE Agenzia, orientata alla personalizzazione dell'assistenza offerta in funzione delle specifiche esigenze del cliente, all'incremento dei servizi ad alto valore aggiunto e alla multicanalità di comunicazione con il cliente.

Sulla scia di questa nuova impostazione strategica, basata sulla promozione attiva del ruolo dei servizi e dei servizi dell'ICE-Agenzia, sono state adottati nuovi e variegati strumenti di comunicazione per raggiungere un più ampio bacino di potenziali clienti; è inoltre in corso di progettazione una campagna digitale di promozione dei servizi a Catalogo dell'ICE, basata sulla multicanalità e sulla diffusione informativa tramite motori di ricerca e social network.

Discendono da tale strategia la revisione del catalogo dei servizi e del sito, interfaccia principale per l'accesso ai servizi: il nuovo portale www.ice.gov.it consente l'accesso ai servizi e alle attività dell'Ice, alle informazioni e agli strumenti di indagine statistica, oltre a rappresentare una repository di molti degli output documentali prodotti in ambito informativo/promozionale.

Nel 2017 sono stati rilevati circa 560 mila visitatori del portale (sostanzialmente in linea con il dato dello scorso anno) che hanno consultato complessivamente 4,4 milioni di pagine. Gli utenti registrati gratuitamente alla fine dell'anno erano quasi 116 mila, in netto aumento rispetto all'anno precedente (95.000).

Le relazioni con la clientela sono curate, in prima battuta, dal **servizio Relazioni con il Pubblico (URP)**, che svolge un duplice tipo di attività; da un lato, provvede allo smistamento agli uffici della struttura delle richieste di assistenza dettagliate e mirate a specifici mercati, dall'altro fornisce agli utenti informazioni generali e di primo orientamento, inerenti sia le prospettive di internazionalizzazione, sia il supporto operativo che ICE-Agenzia può offrire nei vari stadi di sviluppo delle aziende. Nel corso dell'anno l'URP ha assistito complessivamente **1.955 clienti** e, di questi, 1.035 (il 53% circa) sono stati riversati e tracciati nella banca dati operatori italiani (BDOI) popolando il portafoglio clienti ICE. Rispetto all'anno precedente, si è dunque registrato un incremento a due cifre del numero di clienti assistiti e tracciati.

Attraverso il **Roadshow "l'Italia per le imprese"**, avviato nel 2014, è inoltre proseguita l'opera di informazione presso le imprese degli strumenti pubblici messi a loro disposizione dagli enti competenti per il supporto all'internazionalizzazione e di definizione di piani individuali di accompagnamento nei mercati esteri. Nell'ottica di un crescente orientamento alla personalizzazione del servizio, nel corso degli anni il progetto Roadshow è stato continuamente aggiornato, sviluppando sempre più l'approccio consulenziale. Alla classica azione informativa, rivolta a tutte le imprese, svolta sia durante la sessione seminariale che negli incontri ai tavoli ICE di assistenza/consulenza e formazione, ne sono state affiancate altre pensate per specifici target. Nel 2017 il Roadshow ha portato circa **1.146 imprese** a conoscere l'attività ICE durante le **10 tappe** organizzate nel corso dell'anno generando 302 incontri con funzionari dell'agenzia. Delle aziende incontrate nel corso delle tappe, l'89% ha proseguito il rapporto con ICE grazie a servizi di ricerca partner ed attività formativa. La soddisfazione delle imprese - relativamente agli

incontri con il personale ICE durante il Roadshow – ha raggiunto un punteggio del 4,3 (scala da 1 a 5).

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.

Nel 2017 si è concluso un lungo lavoro di revisione dell'offerta di servizi individuali e personalizzati che ha portato alla definizione del **nuovo catalogo dei servizi**, nell'ottica di una migliore chiarezza comunicativa, orientamento al cliente e qualificazione dell'offerta.

Tra i risultati conseguiti nel 2017, si evidenziano il **numero di informazioni veicolate dagli uffici pari a circa 21.000** e quello di **clienti che per la prima volta si sono rivolti all'ICE** per ottenere assistenza, **pari a 2.160**, con un tasso di acquisizione nuovi clienti del 54%⁸.

Il fatturato 2017 derivante dalla vendita di servizi di assistenza (erogati da rete estera, Milano e sede) **è risultato pari a 2,64 milioni, in crescita del 33,9% rispetto al valore 2016 (1,97 milioni)**. Circa un terzo dei corrispettivi prodotti dalla rete estera e dall'ufficio di Milano è stato generato attraverso l'attivazione di alleanze ed accordi con partner portatori di interessi collettivi, territoriali e di categoria, la promozione di servizi coordinati e di servizi di rappresentanza di fiere italiane ed estere.

Complessivamente, i corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e promozionali hanno raggiunto nel 2017 i 4,58 milioni di euro (contro i 3,79 del 2016).

Con riguardo alla **customer satisfaction**, i risultati dell'indagine condotta da società esterna su tutta l'attività dell'ICE, hanno evidenziato **un grado di soddisfazione complessiva da parte della clientela per i servizi di assistenza forniti dalla rete estera pari a 3,93 per i servizi a pagamento e a 3,89 per i servizi gratuiti** (scala da 1 a 5). Inoltre, circa l'80% degli intervistati si è dichiarato propenso a ricorrere nuovamente ai servizi dell'ICE.

⁸ Fonte: Cruscotto Direzionale

La **formazione** mantiene una posizione centrale tra i servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane; nel 2017 i **partecipanti ai corsi** nell'ambito delle tre linee di intervento in cui è articolata l'attività sono stati **2.258**.

Le attività destinate alle imprese continuano a mantenere un ruolo preponderante (oltre l'80% delle attività), rispetto a quelle destinate a giovani laureati e ad operatori stranieri, che hanno subito una leggera contrazione, pur mantenendo le iniziative di maggior rilievo.

Gli interventi a favore delle imprese riguardano 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 prevalentemente a interventi su settori particolarmente innovativi sia all'estero che in Italia rivolti a operatori stranieri e alla formazione di studenti stranieri da inserire in aziende italiane come facilitatori di relazioni tra azienda italiana e mercato estero di riferimento. 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

In linea con le indicazioni della Cabina di regia, che sottolineano l'importanza del rafforzamento delle "competenze abilitanti" indispensabili per competere sui mercati internazionali, è stata ampliata la offerta di servizi tenendo conto dei sempre più diversificati fabbisogni formativi delle imprese coinvolte, generando una ampia gamma di corsi di breve durata, contraddistinta da un alto tasso di innovazione. 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. Particolare enfasi è stata data a nuove iniziative sulle tematiche legate alla digitalizzazione delle imprese per recuperare il gap della piccola e media impresa nelle competenze relative all'utilizzo dei nuovi strumenti digital nell'export. Coerentemente con le esigenze manifestate dalle aziende coinvolte nelle iniziative formative, sono stati realizzati nel 2017 sette progetti dedicati alle tematiche dell'export nel canale digitale (web marketing, e-commerce e Digital Strategy) per recuperare il digital skill gap nell'export e sono stati introdotti in tutti gli interventi formativi moduli o focus su tali tematiche.

I nuovi progetti sono stati dedicati a target imprenditoriali diversi, tenendo conto sia delle esigenze della piccola e piccolissima impresa, sia di quelle medio grandi e sono stati gestiti in collaborazione con associazioni industriali, associazioni artigiane, banche, business school di importanti università al nord e centro sud.

Questa vasta gamma di servizi ha trovato largo consenso e un alto indice di gradimento tra gli imprenditori: **la rilevazione della soddisfazione della clientela ICE effettuata in maniera integrata su tutti i servizi** erogati dall'ente ha evidenziato punte di eccellenza per l'attività formativa dell'ICE, che mostra elevati livelli di soddisfazione per tutti gli aspetti analizzati, sia di tipo organizzativo (con una valutazione pari a 4,41) che rispetto ad un bilancio generale (4,36). Ben l'89% degli intervistati è propenso a partecipare a una nuova edizione dell'evento.

Il **tasso di placement dei Master** anche nel 2017 si è attestato al **90 per cento**, confermando la validità e l'efficacia delle proposte dell'ICE-Agenzia per i giovani laureati.

Servizi di supporto per l'attrazione degli investimenti esteri

Nel 2017 è stato completato l'assetto organizzativo della struttura dedicata all'attrazione investimenti, con **l'apertura di tutti i 9 desk attrazione investimenti esteri ed il perfezionamento dell'accordo con Invitalia** che ha istituito il gruppo di lavoro integrato ICE-Invitalia, divenuto operativo nei primi mesi del 2018.

Le strategie messe in atto dalla nuova struttura, nata alla fine del 2015, sono state orientate al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- 1) **rafforzare il processo strutturato di interazione tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività di attrazione investimenti**, sia interni (sede di Roma e rete estera/Desk FDI di ICE-Agenzia) che esterni (MISE, Regioni, agenzie di promozione locali, Presidenza del Consiglio, etc);
- 2) **realizzare alleanze e partnership sul territorio** con la finalità di costruire portafogli d'offerta mirati alle esigenze degli investitori internazionali (Regioni, associazioni di categoria, poli e parchi tecnologici, istituti di credito, etc);
- 3) **promuovere l'immagine Paese e le opportunità di investimento in Italia**;
- 4) **garantire assistenza agli investitori esteri**, di primo, secondo livello ed after-care.

Asset strategico del nuovo impianto è stato il completamento della rete dei Desk AIE nelle principali piazze finanziarie e commerciali a livello mondiale (Londra, Istanbul, Dubai, Pechino, Hong Kong, Singapore, Tokyo, San Francisco e New York), per intercettare operatori esteri, mappare le esigenze e fornire supporto durante tutto il ciclo dell'investimento.

Le funzioni del gruppo di lavoro integrato riguardano la promozione degli investimenti tramite partecipazione ad eventi, organizzazione di Roadshow e produzione di contenuti l'organizzazione e il coordinamento della raccolta di informazioni strutturate provenienti da soggetti terzi, il supporto ad ICE ed Invitalia per la predisposizione di accordi e convenzioni funzionali all'attività, l'elaborazione di analisi e studi di settore e la predisposizione di un portafoglio di offerta strutturato.

In ulteriore crescita nel 2017 il numero di iniziative promozionali volte a favorire l'attrazione di investimenti che si sono sostanziate nell'attivazione di nuovi desk a Pechino ed Hong Kong, nella realizzazione di ulteriori due tappe del Roadshow Invest in Italy nelle città di Pechino e Zurigo, che hanno visto il coinvolgimento di oltre 200 partecipanti e nell'organizzazione della presenza a manifestazioni fieristiche internazionali, con una attenzione particolare agli eventi rivolti al settore immobiliare (MIPIM a Cannes ed Expo Real a Monaco di Baviera IHIF a

Berlino), con padiglioni ufficiali Italia e la partecipazione di numerosi altri attori del Sistema Italia attivi nella promozione investimenti (Regioni, città metropolitane e altri Enti dello Stato od associazioni di settore).

Inoltre, a supporto dell'attività di informazione, promozione e assistenza per gli investimenti esteri, sono stati realizzati prodotti editoriali, con l'obiettivo di presentare le opportunità di investimento in Italia: sono state aggiornate **la Guida Paese sull'Italia** e la **Guida agli Investimenti in Italia** (Doing Business in Italy), alcuni cataloghi per manifestazioni fieristiche e note di analisi sul settore immobiliare; è stato inoltre implementato il portale istituzionale www.investinitaly.com e la vetrina www.investinitalyrealestate.com, dedicata alla promozione e valorizzazione di immobili pubblici in dismissione, che raccoglie e promuove quasi 400 immobili pubblici in vendita o in concessione demaniale ed ha portato sinora a 29 tra alienazioni e concessioni.

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 forme di collaborazione sull'offerta con altri enti preposti all'attrazione degli investimenti esteri. In tale ambito, sono stati complessivamente sottoscritti fino a tutto il 2017, 16 protocolli d'intesa con regioni e province autonome. Nel corso del 2017 sono stati sottoscritti accordi con Basilicata, Valle D'Aosta, Lazio, Puglia, Friuli Venezia Giulia, Sardegna.

A seguito dell'accordo di recente sottoscritto, **l'attività di assistenza e supporto agli investitori esteri** è svolta in sinergia e coordinamento con Invitalia, e include l'affiancamento degli investitori nei contatti con gli enti centrali e territoriali italiani, per facilitare le relazioni tra le parti ed agevolare la concessione di autorizzazioni e la finalizzazione delle operazioni di investimento. In particolare l'attività di accompagnamento pre e post insediamento è curata ad Invitalia, mentre la struttura ICE gestisce l'attività di scouting degli investitori esteri potenziali, la prima assistenza, e I servizi di aftercare verso gli investitori già presenti nel nostro Paese.

Attualmente l'area AIE ha in gestione circa 100 operatori esteri, in maggioranza provenienti dalla rete dei desk. Sono state pubblicizzate oltre 360 opportunità di investimento immobiliare in Italia, 29 delle quali sono state cedute. Il sito www.investinitalyrealestate.com riceve oltre 2000 visitatori al giorno e sono stati sviluppati migliaia di contatti, alcune centinaia dei quali sono divenuti poi casi di prima assistenza.

Il programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019 dell'ICE Agenzia (PTPC), adottato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 400 del 24.01.2017, è stato redatto secondo quanto previsto dalla Legge 190/2012, 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), alla luce delle modifiche normative

intervenute (D.lgs. 97/2016 che ha novellato il D.lgs.33/2013) e delle nuove Deliberazioni e Linee guida dell'ANAC.

L'ICE Agenzia 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 attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione (azioni previste nel PTPC).

Il PTPC è il risultato di un processo di **analisi di Risk Assessment, ispirato ai principi della norma ISO 31000**, che ha consentito di identificare le cause degli eventi rischiosi e 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 di probabilità/impatto e, per ciascuna variabile, è stata fatta una valutazione considerando elementi oggettivi e soggettivi, arrivando a determinare il livello di esposizione al 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.

Le principali misure contenute nel PTPC 2017-2019, oltre a perseguire i macro-obiettivi delineati nel PNA, sono state individuate in continuità con gli obiettivi del precedente Piano 2016/2018, mediante il contributo di tutti i Dirigenti/Responsabili della struttura ed integrate con uno degli obiettivi strategici dell'Agenzia "Semplificare i processi di lavoro, perseguendo l'economicità dell'azione amministrativa, garantire la trasparenza e le pari opportunità", in una logica di coerenza tra sistemi e di programmazione triennale propria del Piano:

- *Formazione specifica*, per garantire maggior consapevolezza delle responsabilità e dei doveri di tutto il personale nello svolgimento delle rispettive funzioni;
- *Semplificazione delle procedure amministrative* con ulteriore reshaping delle procedure operative (ad es.: linee guida per assunzione di personale locale e per i passaggi di consegne negli Uffici della Rete estera; sensibilizzazione sulle conseguenze penali, amministrative ed erariali sulle attestazioni di regolare esecuzione) e maggior controllo di gestione dei contratti (istituzione di un Repertorio Unico dei contratti e relativo scadenzaio per Sede/Milano/Estero, ecc.);
- *Riduzione del rischio di errata pubblicazione dei dati*, per garantire maggiori livelli di trasparenza e agevolare gli adempimenti previsti a beneficio dell'immagine complessiva dell'Ente (divulgazione di procedure operative, guide e FAQ, prosecuzione attività help desk trasparenza, svolgimento incontri operativi personalizzati

“One2One” con tutti gli Uffici dell’Agenzia (da remoto in *video-conference call* con gli Uffici della Rete estera e Milano)

In attuazione del D.lgs. 97/2016 (correttivo della legge 190/2012 e del D.lgs. 33/2013) a partire dal triennio 2017-2019 la sezione Trasparenza viene integrata all’interno del PTPC quale misura di rilievo e fondamentale per la prevenzione della corruzione.

La sezione della Trasparenza è stata aggiornata alla luce del novellato D.lgs. 33/2013 recependo le novità introdotte, che in particolare hanno riguardato:

- l’Accesso civico generalizzato” (FOIA - Freedom Of Information Act), con ampliamento dei confini dell’istituto dell’accesso;
- ulteriori obblighi di pubblicazione degli atti relativi alle procedure di affidamenti di appalti pubblici di servizi, forniture e lavori ai sensi del D.lgs. 50/2016 cd. “Nuovo Codice degli Appalti”.

A seguito delle modifiche normative intervenute, sono state adeguate e aggiornare tempestivamente le procedure operative e i relativi manuali a supporto, mediante diffusione a tutta la struttura di apposite comunicazioni esplicative fornendo nel contempo continuo supporto tecnico operativo.

L’attuazione delle misure definite nel PTPC dell’ICE Agenzia 2017-2019 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

L’ICE-Agenzia ha ottenuto a luglio 2017 il **mantenimento della certificazione di qualità** sulla base della **Norma 9001:2008** per gli uffici della Sede, per l’ufficio di Milano e per gli uffici esteri di Madrid, Istanbul e San Paolo e con l’estensione a ulteriori 2 uffici esteri: Varsavia e Tokyo, relativamente alla *“progettazione ed erogazione di servizi e prodotti di informazione, assistenza, formazione, promozione e cooperazione, finalizzati all’internazionalizzazione delle imprese italiane e alla promozione dell’Italia quale destinazione degli investimenti esteri”*.

Ha, inoltre, intrapreso il percorso di adeguamento alla nuova revisione della norma UNI EN ISO 9001:2015.

L’approccio per processi, con lo standard ISO 9001 come modello organizzativo di riferimento del proprio Sistema di Gestione, fortemente orientato al cliente, alla sua soddisfazione e al miglioramento dei servizi e la generale applicazione dello stesso, ha consentito di raggiungere un costante miglioramento delle prestazioni, assicurando ai clienti il mantenimento ed il miglioramento della qualità dei servizi.

In tale ottica l’ICE-Agenzia ha rivalutato e reimpostato l’intera offerta dei servizi e i relativi standard, consultabili direttamente dall’utenza attraverso il Sito istituzionale. Il Catalogo e gli standard qualitativi dei servizi sono costantemente monitorati e rivalutati con cadenza biennale.

La **“Carta dei servizi al cliente”**, adottata dall’ICE fin dal 2002, è disponibile alla pagina “Servizi” del portale istituzionale; si ispira alle direttive nazionali ed europee in tema di qualità dei servizi e rappresenta il patto tra l’ICE – Agenzia e i suoi utenti nella garanzia degli standard e nell’impegno al miglioramento. Fornisce informazioni sul suo operato, sugli obiettivi che persegue nell’attività di supporto all’internazionalizzazione e sui principi cui è uniformata l’attività di assistenza alla clientela al fine di garantire servizi di qualità.

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 2017 sono stati assegnati gli obiettivi individuali di attività al personale, basati sugli obiettivi strategici ed operativi degli Uffici della Sede, di Milano e della Rete Estera, riportati nel Piano della Performance 2017 – 2019.

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 aggiornato nella versione 3.0 con la deliberazione n. 359/16 del 28.04.2016, costituisce il riferimento del processo valutativo 2017.

Il collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli operativi assegnati individualmente al Direttore Generale, ai dirigenti ed ai dipendenti, è stato attuato come previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vers. 3.0, nel modo seguente:

- al Direttore Generale, gli obiettivi individuali, coincidenti con gli obiettivi strategici individuati nel Piano della Performance, sono stati attribuiti dal Consiglio di Amministrazione, a seguito della Deliberazione del Piano della Performance;
- per i ruoli direttivi (Dirigenti), nonché per i Responsabili della rete estera e per i dipendenti della rete estera in uffici diretti da un responsabile, la declinazione e l’assegnazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è stata effettuata dal Direttore Generale;
- per i dipendenti degli Uffici della Sede e di Milano la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è stata effettuata dai ruoli direttivi (Dirigenti), mediante l’assegnazione degli obiettivi di attività dell’Ufficio quali obiettivi individuali e/o integrati con ulteriori obiettivi individuali/indicatori (in aggiunta o in sostituzione di quelli propri dell’Ufficio) e/o modifica il peso dei

singoli indicatori, fermi restando gli obiettivi/indicatori trasversali validi per tutta la struttura, con i relativi pesi e target.

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

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

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

In ciascuna scheda di assegnazione individuale sono indicati gli obiettivi sul cui raggiungimento ogni dipendente deve essere valutato: gli obiettivi dell'ufficio 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 2017, avviene con il processo di rilevazione e misurazione dei dati di consuntivo da parte della Struttura Tecnica Permanente OIV, attraverso lo schema di report standard applicato annualmente, così da omogeneizzare le modalità di rilevazione dei dati acquisiti. La Struttura Tecnica Permanente ha al riguardo predisposto il documento di **"Misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia 2017"**, nel quale sono riportati i dati di misurazione e la conseguente quantificazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del rispettivo target.

Nel report ciascuna unità operativa ha, per ogni indicatore, il dato a consuntivo per l'anno 2017, 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. Per gli obiettivi specifici assegnati individualmente, la misurazione del livello di raggiungimento è operata dai singoli valutatori.

Nel corso dell'anno 2017 è stato, inoltre, avviato, tramite incontri di calibrazione di tutti i valutatori, un processo che mira a rafforzare - rendendolo più equo, funzionale ed efficace - il sistema di valutazione

delle prestazioni adottato dall'ICE; punti nevralgici di questo processo sono:

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

Uguualmente nel corso dell'anno 2017 è stata introdotta una soglia minima al di sotto della quale non viene erogata la premialità.

Tale soglia, basata esclusivamente sulla valutazione dei comportamenti, è costituita da un punteggio totale dei 5 valori comportamentali espressi pari o inferiore a 8.

La somma dei punteggi dei 5 comportamenti pari o inferiore a 8 non dà diritto all'erogazione del premio.

La prima applicazione della soglia minima è avvenuta nei confronti del personale non dirigente, a partire dalla valutazione infrannuale relativa al primo semestre 2017, mentre, per i dirigenti, non soggetti a valutazione infrannuale, è stata applicata a partire dalla valutazione finale 2017.

Una prima valutazione individuale è stata, infatti, portata a compimento nel mese di luglio 2017 con il monitoraggio infrannuale, limitatamente alla componente comportamentale, per l'attività svolta dal personale della Sede e dell'Ufficio di Milano nel primo semestre 2017.

Nel corso del primo semestre 2018, invece, è stata portata a compimento la valutazione annuale 2017. Assecondando una richiesta avanzata da alcuni dirigenti e dalle Organizzazioni Sindacali, per le valutazioni relative all'anno 2017, al fine di consentire una valutazione a caldo, a immediato ridosso del periodo in esame, la valutazione dei comportamenti è stata anticipata al mese di gennaio, cui è seguita, nel mese di maggio la misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

Seguirà la fase conclusiva di erogazione della premialità.

3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nel 2017 i contributi, in precedenza assegnati separatamente nel capitolo 2530 per le spese di funzionamento e nel capitolo 2532 per quelle di natura obbligatoria, sono confluiti entrambi nel capitolo ora denominato *Spese per l'Agenzia ICE*. Rispetto a quanto originariamente assegnato dalla Legge di Bilancio 2017, lo stanziamento ha prima subito un taglio di 239 migliaia di euro per le riduzioni disposte dal D.L. 50/2017 su missioni e programmi di spesa dei Ministeri e successivamente è stato integrato di

284 migliaia di euro per le nuove assunzioni di personale di ruolo autorizzate dal Decreto del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 4 agosto 2017.

Gli stanziamenti pubblici pari a **73.932 migliaia di euro** hanno costituito, come di regola, **la parte preponderante dei ricavi dell'ICE Agenzia** e sono diminuiti di 69 migliaia di euro rispetto al 2016. Al contrario, **i ricavi derivanti dalla vendita di servizi di assistenza e di promozione sono aumentati** di 788 migliaia di euro rispetto all'esercizio precedente, raggiungendo l'importo complessivo di 4.580 migliaia di euro, grazie soprattutto al significativo incremento dell'attività di assistenza alle imprese italiane per un primo ingresso nei mercati esteri e/o per la conseguente affermazione sui medesimi mercati.

I **ricavi istituzionali** complessivi dell'esercizio 2017, in aumento rispetto all'anno precedente di 938 migliaia di euro, si sono attestati a **80.437 migliaia di euro**, a fronte di **costi istituzionali** complessivi pari a **80.192 migliaia di euro**, in aumento di 730 migliaia di euro rispetto all'esercizio precedente.

In generale, a garanzia dell'equilibrio di bilancio per gli esercizi futuri, **il sistematico e continuo monitoraggio della spesa e l'impulso all'erogazione di servizi promozionali e di assistenza** hanno consentito di **mantenere gli accantonamenti e le svalutazioni prudenziali al livello dell'esercizio precedente**, di **investire ulteriori risorse finanziarie in interventi migliorativi dei sistemi informatici**, di **adeguare in aumento la premialità destinata al personale locale degli Uffici esteri, realizzando un avanzo di esercizio, pari a 245 migliaia di euro**, che sarà destinato, al netto della riserva obbligatoria, al progetto di migrazione del Data Center (*Digital Transformation*). Il progetto prevede il consolidamento del Data Center e l'utilizzo del cloud quali strumenti infrastrutturali necessari per la trasformazione digitale dei servizi IT, al fine di renderli più performanti, efficienti ed efficaci, come previsto dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019.

In relazione al Piano promozionale ordinario, lo stanziamento 2017 destinato all'ICE Agenzia sul capitolo 2535 Fondo per la promozione all'estero è invece di 17.783 migliaia di euro. A differenza degli ultimi tre esercizi gli stanziamenti straordinari hanno riguardato esclusivamente il capitolo 7482 per il Piano straordinario ex D.L. 33/2014, con un finanziamento 2017 delle attività destinata all'ICE-Agenzia pari a 121.500 migliaia di euro.

Nel 2017 l'ICE-Agenzia ha svolto interventi promozionali complessivi per 123,6 milioni di euro con un decremento del 8% rispetto al 2016, anno in cui la spesa ha raggiunto il livello più elevato nella storia dell'ente. Nonostante il calo, quindi, per lo più riconducibile allo slittamento al 2018 di alcune attività finanziate su fondi straordinari, l'entità dell'investimento promozionale rimane comunque rilevante, confermando l'elevata capacità di spesa dell'ente.

4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel 2017 la dotazione complessiva del personale di ruolo è pari a 448 unità, di cui 251 donne (56%) e 197 uomini (44%), con una crescita del 4,5% rispetto al 2016, concentrata principalmente nel genere femminile, la cui presenza passa da 238 a 251 unità (+5,4%), mentre gli uomini crescono da 190 a 197 unità (+3,7%).

PER GENERE E TIPO DI CONTRATTO

	DONNE	UOMINI	TOTALE
Personale a tempo pieno	223	188	411
Personale part Time al 50%	6	3	9
Personale part Time > al 50%	13	1	14
Personale con contratto telelavoro	9	5	14
Totale Personale per genere e Totale Complessivo	251	197	448
% sul Totale Complessivo	56%	44%	100%

Confermando una caratteristica comune a tutta la Pubblica Amministrazione, il 90% dei dipendenti ha un'età superiore a 41 anni, con il 54% superiore ai 50 anni. Anche nella distribuzione per età si conferma la prevalenza delle donne rispetto agli uomini.

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	20	6%	12	3%	32	9%
41 - 50	78	23%	47	14%	125	36%
Oltre 50	105	30%	83	24%	188	54%
Tot. per genere	203	59%	142	41%	345	100%
% sul Totale Complessivo		45%		32%		77%

PERSONALE AREA CONTRATTUALE I E II

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	4%	1	1%	4	6%
41 - 50	10	15%	12	18%	22	33%
Oltre 50	24	36%	17	25%	41	61%
Tot. per genere	37	55%	30	45%	67	100%
% sul totale complessivo		8%		7%		15%

TOTALE PERSONALE NON DIRIGENTE COMPLESSIVO

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	240	58%	172	42%	412	100%
% sul totale complessivo		54%		38%		92%

DIRIGENTI

	DONNE		UOMINI		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Totale	11	31%	25	69%	36	100%
% sul totale complessivo		2%		6%		8%

Giova ricordare che il blocco del *turn over* nel pubblico impiego, unitamente al cambio di *governance* dell'ICE ed alle modifiche alla disciplina delle pensioni, hanno ostacolato il ricambio generazionale all'interno dell'ICE Agenzia, che pure aveva espletato concorsi pubblici nel periodo 2008/2010 a cui non è stato possibile dare seguito con concrete assunzioni. Assunzioni che invece sono riprese con il verificarsi di condizioni favorevoli nel 2017.

All'interno delle diverse aree di inquadramento, cresce di 1 punto percentuale la presenza delle donne nell'area III, mentre rimane invariata la presenza degli uomini. Diminuisce di un punto percentuale la presenza di donne nella I e II fascia contrattuale.

Nella classe dirigenziale permane un forte squilibrio a favore del genere maschile (69% del totale dirigenti). Nel 2017 la componente femminile ha registrato una unità in aumento, contro due unità in più nella componente maschile.

Si evidenzia inoltre che, nonostante una composizione totale del personale a prevalenza femminile, il numero di donne dirigenti è solo pari al 2% del totale delle donne, a fronte del 6% del totale degli uomini, rimanendo concentrata la presenza delle donne nei livelli non dirigenziali.

Anche relativamente all'**attribuzione degli incarichi di responsabilità nel 2017**, in Italia e all'estero, si riscontra una **prevalenza del genere maschile** (14 posizioni) **rispetto a quello femminile** (6 posizioni).

Complessivamente, l'assegnazione degli incarichi effettuata nel 2017 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 (escluse le posizioni dirigenziali).

Utilizzo degli strumenti di flessibilità e conciliazione tempi di vita e di lavoro

Nel 2017 il **part-time** si conferma quale istituto più utilizzato dalle donne, con una percentuale dell'83%, per lo più concentrata nella fascia d'età oltre i 41 anni, oltre i 50 anni per gli uomini. Resta comunque uno strumento di flessibilità di carattere residuale, in quanto utilizzato solo dal 5% del totale complessivo del personale.

L'utilizzo della **L.104/92** e delle **aspettative** a vario titolo è, rispetto al 2016, in aumento, con una forte preponderanza del genere femminile in ambedue gli istituti.

Rispetto al 2016 il **telelavoro** cresce di una sola unità di genere femminile (9 in totale), lasciando invariato l'utilizzo da parte degli uomini (6 unità), per complessive 15 unità, pari al 3,3% del totale dei dipendenti. Si conferma, come per gli anni precedenti, il maggiore utilizzo da parte delle donne.

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%
41 - 50		0%	-	0%	-	0%
Oltre 50	1	100%	-	0%	1	100%
Tot. per genere	1	100%	-	0%	1	100%
% sul totale complessivo	-	0%	-	0%	-	0%

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%
41 - 50		0%	-	0%	-	0%
Oltre 50	3	100%	-	0%	3	100%
Tot. per genere	3	100%	-	0%	3	100%
% sul totale complessivo		1%		0%		1%

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%
41 - 50	11	48%	1	4%	12	52%
di cui 1 donne inferiore al 50%						
Oltre 50	8	35%	3	13%	11	48%
di cui 2 uomini inferiore al 50%						
Tot. per genere	19	83%	4	17%	23	100%
% sul totale complessivo		4%		1%		5%

CORSI DI FORMAZIONE

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Dirigente I fascia			
Dirigente II fascia	8	12	20
Posizioni organizzative			
Terza area (ex posizioni C o assimilati)	187	94	281
Altri dipendenti	27	30	57
Tot. per genere	222	136	358

L. 104

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Tot. per genere	57	29	86

ASPETTATIVE

	DONNE	UOMINI	TOTALE
	Valori assoluti	Valori assoluti	Valori assoluti
Tot. per genere	10	2	12

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La misurazione della performance è stata effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente a partire dal mese di gennaio fino ad aprile 2018, e ha riguardato tutte le unità organizzative dell’Agenzia.

Dal punto di vista metodologico, l’approccio è stato caratterizzato dalla partecipazione di tutta la dirigenza, nonché dei responsabili della rete estera, con i quali la Struttura Tecnica si è direttamente relazionata fornendo tutti i chiarimenti richiesti.

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

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

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

- Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo Gestione
 - per l’obiettivo strategico e trasversale “*Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano*” rilevato in collaborazione con ISTAT.
 - Per la misurazione dell’indicatore strategico “*monitoraggio macroprocessi per garantire efficienza ed efficacia operativa ed amministrativa*” e l’indicatore trasversale operativo della sede e di Milano: “*attuazione dei processi necessari a mantenimento Certificazione*”.
 - per la misurazione dell’indicatore operativo “*corrispettivi*” degli uffici esteri e Milano

- Ufficio di Amministrazione Contabilità e Bilancio
 - per l'obiettivo strategico *"Corrispettivi da rete nazionale (Sede e Milano) e da rete estera"*.
 - Per le risorse economiche istituzionali e promozionali spese nel 2017 dagli uffici della Sede, Milano ed estero
- Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy
 - per la misurazione dell'indicatore strategico *"Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza"* resi alle imprese italiane e i relativi dati di consuntivo della customer satisfaction uffici della Sede, Milano ed estero
 - per la misurazione dell'indicatore strategico *"Numero accordi /contratti con controparti esterne a seguito della partecipazione al Piano export Sud"*
- Ufficio di Coordinamento Attrazione investimenti esteri
 - per la misurazione dell'indicatore strategico *"Creazione e messa regime di un nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti"*
- Ufficio di Coordinamento marketing, ufficio servizi informatici e Ufficio di supporto per la Comunicazione
 - per la misurazione dell'indicatore strategico *"Implementazione di un sistema di CRM e di un sito WEB multicanale"*
- Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane
 - per la misurazione dell'indicatore strategico *"Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati in sede e all'estero"* e per la consistenza delle risorse umane degli uffici della sede e di Milano
- Ufficio Gestione rete estera
 - per il calcolo 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

Si riporta dal documento "Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relative alla trasparenza e all'integrità - anno 2017" il paragrafo 8, nel quale lo stesso OIV attesta il positivo operato dell'Agenzia e indica le azioni di miglioramento da mettere in atto.

"Lo scrivente OIV giudica positiva la metodologia adottata dall'Agenzia per il funzionamento complessivo del Sistema ed ulteriormente affinata nel corso del 2017.

In particolare rileva, quali **aspetti maggiormente qualificanti** dell'intero processo i seguenti:

- l'utilizzo di una metodica di **misurazione supportata da un sistema di business intelligence**;
- la creazione di schede di rilevazione dei risultati che consentono una **lettura immediata ed esaustiva dei dati**;
- l'utilizzo di un **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;
- **il rafforzamento del ruolo del Comitato di misurazione e valutazione della performance** con il suo diretto coinvolgimento a partire dalla fase di definizione della performance strategica;
- la **messa a punto del processo di monitoraggio infrannuale**, sollecitato peraltro dallo scrivente OIV nei precedenti documenti, che costituisce un valido riferimento per la programmazione degli anni successivi;
- la realizzazione della **indagine annuale di customer satisfaction unificata**, a partire dall'anno 2017, per tutti i servizi di assistenza, formazione e promozione;
- l'introduzione, a valere sulla valutazione 2017, di una **soglia minima al di sotto della quale non si ha diritto all'erogazione della premialità**;
- l'avvio da luglio 2017 di "**incontri di calibrazione**", quali momenti di confronto tra valutatori dello stesso livello organizzativo finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità del Sistema di valutazione;
- la disposizione relativa alla **stesura da parte degli uffici esteri di una "Relazione annuale di attività"**, sollecitata in diverse occasioni dallo scrivente OIV, con un collegamento diretto tra le attività svolte e la Contabilità industriale;
- la determinazione di **assegnare**, a decorrere dall'anno 2018, ai **Dirigenti e Responsabili l'obiettivo individuale "Contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE", declinato dall'indicatore "Grado di raggiungimento degli indicatori strategici"**. In questo modo l'Agenzia ICE recepisce in toto il dettato del c. 1 dell'art.9 del Dlgs 150/2009 (O.d.S. n. 12/2018)

Per quanto concerne i **suggerimenti operativi**, una proposta di miglioramento deriva dalla lettura dei risultati della performance organizzativa di cui al documento di "Misurazione della performance dell'ICE Agenzia per il 2017".

I dati rilevano ancora un grado di raggiungimento effettivo dei target superiore al 100% per quasi tutti gli uffici della sede e Milano anche se si registra un sensibile calo rispetto al 2015 (vedi tabella sottostante).

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

	2015	2016	2017
Performance effettiva uffici Sede e Milano (media)	153,1%	114,6%	110,3%

Dal 2017 l'ICE Agenzia ha unificato, come suindicato e, peraltro, più volte suggerito dall'OIV, la customer dei servizi. I dati che emergono da tale indagine danno conto di un alto grado di soddisfazione dell'attività dell'ICE da parte della clientela.

Ad avviso dello scrivente **tali risultati positivi dovrebbero trovare un migliore e più ampio canale di diffusione sia all'interno che all'esterno**, oltre a costituire la base per la definizione di una strategia di comunicazione diretta anche alla potenziale clientela dell'Agenzia ICE.

Un'osservazione di carattere generale riguarda i **tempi eccessivamente lunghi di risposta della struttura alle richieste di dati e informazioni** indispensabili tanto all'OIV per la redazione dei propri documenti quanto alla Struttura Tecnica Permanente per la redazione del documento di misurazione della performance (vedasi "documento di misurazione performance 2017", pagg. 3 e 4). Ne deriva la necessità di una maggiore considerazione del rispetto dei tempi previsti dallo stesso Sistema di misurazione vigente.

Peraltro, dalla corrispondenza intercorsa con la Struttura Tecnica a seguito della redazione del Documento di misurazione, si evince anche quest'anno la **necessità di una maggiore attenzione, soprattutto da parte della rete estera, alle disposizioni relative alla metodologia di misurazione** e, più in generale, alla normativa interna ed esterna che regola il Ciclo della Performance.

Infine lo scrivente OIV ritiene che la "Relazione annuale di attività" introdotta per gli uffici della rete estera debba essere estesa anche agli uffici della Sede e di Milano quale valido riferimento per la Relazione annuale sulla Performance dell'ICE Agenzia."

ALLEGATO TECNICO

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE
2017

ALLEGATO N. 1
Obiettivi strategici

OBIETTIVO STRATEGICO 1

Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza dell'Agenzia, e promuovere gli investimenti esteri in entrata
Peso 75%

**Risultato
Performance
2017**

100%



INDICATORI	PESO	TARGET 2017	CONSUNTIVO 2017	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE 2017
Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	20%	4,2	4,2*	100%
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	20%	4.500.000 €	4.580.133 €	102%
Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE>variazione percentuale export italiano	15%	SI	SI	100%
Creazione e messa regime di un nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti	15%	SI	SI	100%
Numero accordi /contratti con controparti esterne, a seguito della partecipazione al Piano export Sud	5%	150	298	198%

* customer satisfaction servizi: promozionali 4,32 assistenza 3,92 formazione 4,41 (media 4,21)

OBIETTIVO STRATEGICO 2

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

Risultato
Performance
2017

98%



INDICATORI	PESO	TARGET 2017	CONSUNTIVO 2017	PERFORMANCE EFFETTIVA INDICATORE 2017
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione (azioni previste nel PTPC)	5%	90%	90%	100%
Attuazione degli adempimenti in tema di dematerializzazione e digitalizzazione amministrativa	5%	100%	92%	92%
Implementazione di un sistema di CRM e di un sito WEB multicanale	5%	SI	SI	100%
Pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite a donne sul totale degli incarichi assegnati in sede e all'estero (esclusi gli incarichi dirigenziali)	5%	40%	38,5%	96,2%
Monitoraggio dei macroprocessi del sistema qualità per garantire l'efficienza e l'efficacia operativa ed amministrativa	5%	SI	SI	100%

Risorse Consuntivo

In linea con l'importanza attribuita agli obiettivi strategici, le risorse umane e finanziarie (sia istituzionali che per attività promozionali) impiegate dagli uffici nel 2017, risultano essere ripartite come segue, sulla base dei piani operativi:

	Risorse Umane		Risorse Finanziarie	
	N°	%	€	%
Obiettivo Strategico 1	650	70	142.669.848,4	70
Obiettivo Strategico 2	278	30	61.144.220,8	30

ALLEGATO N. 2

Obiettivi e piani operativi

DIREZIONE GENERALE


Responsabile Centro di Costo	PIERGIORGIO BORGOGELLI SA00	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">100%</div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 Personale Ruolo 2017	€ 8.019,00 € 31.132,00 6	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS002	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese estere (scala da 1 a 5)	15%	4,2	4,2*	100%
OS002	Semplificare la gestione e l'efficienza amministrativa	Dematerializzazione dell'archivio della Direzione Generale	30%	SI	SI	100%
OS002	Monitorare il processo gestionale delle attività promozionali	Predisposizione di un adeguato numero di report di controllo di gestione che evidenzino elementi di criticità rilevati a seguito del monitoraggio di un campione significativo di iniziative promozionali	30%	15	48	320%

cs esterna promozionale 4,32 cs esterna assistenza 3,92 cs esterna formazione 4,41

UFFICIO DI SUPPORTO AFFARI GIURIDICO LEGALI E ASSISTENZA ORGANI ISTITUZIONALI

Responsabile	ELISABETTA TALONE	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SB00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 357.874,00	100%
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	17	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	100%	111%
OS002	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Tracciabilità dell'iter procedurale degli atti autorizzativi attraverso lo sviluppo di un sistema di monitoraggio	25%	SI	SI	100%
OS002	Garantire l'efficienza dell'attività di verifica di auditing	Aggiornamento delle check list utilizzate per le verifiche di Auditing	25%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Implementazione della Banca Dati Legale con creazione di Alert e reportistica sugli aggiornamenti	25%	SI	SI	100%


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

Responsabile	RICCARDO LANDI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SD00	
100%		
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 290.516,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 553.758,00	
Personale Ruolo 2017	15	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS002	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Rilevazione della customer satisfaction sui servizi di assistenza statistica e sulle pubblicazioni	Giudizio medio complessivo di customer satisfaction da parte degli utenti (interni ed esterni; scala da 1 a 5)	20%	4,2	4,3	102%
OS001	Divulgazione e condivisione delle metodologie di analisi dei dati sulla congiuntura economica e la dinamica degli scambi commerciali	Numero di incontri formativi realizzati con la struttura dell'Agenzia	10%	4	5	125%
OS002	Migliorare la gestione e la diffusione delle informazioni per il controllo strategico	Produzione e diffusione di reportistica per il controllo di gestione e per il monitoraggio infrannuale della performance	25%	5	6	120%
OS002	Implementazione e sviluppo del SGQ dell'ICE	Razionalizzazione e sviluppo dei processi del SGQ e gestione del processo della certificazione di qualità	20%	SI	SI	100%

UFFICIO DI SUPPORTO PER LA GESTIONE DELLA RETE ESTERA

Responsabile	FILIPPO LANCIOTTI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SM00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 3.990,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Razionalizzare la presenza ICE all'estero in un'ottica di contenimento della spesa e di maggiore efficienza delle unità operative	Attuazione del piano di razionalizzazione ed efficientamento degli uffici della Rete Estera	40%	SI	SI	100%
OS002	Sviluppare il supporto gestionale alla rete estera attraverso la redazione di istruzioni operative	Redazione delle linee guida in materia di passaggio di consegne	35%	SI	SI	100%


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

Responsabile	GIOVANNI RODIA	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SE00	
Risorse Istituzionali Spese 2017		<div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; display: inline-block;">100%</div>
Risorse Promozionali Spese 2017		
Personale Ruolo 2017		
€ 176.486,00	€ 363.016,00	
9		

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
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)	25%	4,3	5	116%
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Implementazione del Piano di comunicazione 2017 e predisposizione del Piano di comunicazione per il 2018	25%	SI	SI	100%
OS001	Accrescere la visibilità dell'Agenzia presso soggetti pubblici e privati (stakeholders)	Numero Newsletter istituzionali ICE	25%	12	12	100%


UFFICIO DI COORDINAMENTO PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY

Responsabile	INES ARONADIO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SF00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 23.817,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 983.362,00	
Personale Ruolo 2017	21	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4,3	4,3	100%
OS002	Elaborazione dei Piani promozionali e di relazioni, dati e informazioni sull'attività promozionale per la struttura e gli interlocutori istituzionali	Percentuale di documenti ed elaborati predisposti nei tempi richiesti	35%	100%	100%	100%
OS002	Tempestività, flessibilità ed efficacia nell'utilizzo delle risorse economiche per le attività promozionali	Analisi degli scostamenti e monitoraggio sull'utilizzo dei fondi su base trimestrale; percentuale di iniziative oggetto di analisi	30%	100%	100%	100%

UFFICIO TECNOLOGIA INDUSTRIALE ENERGIA E AMBIENTE

Responsabile	FERDINANDO PASTORE	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SF10	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 6.701,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 7.683.645,40	
Personale Ruolo 2017	27	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	10%	4,3	4,3	100%
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyer e importatori esteri"	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	25%	1.500	2.943	196%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	2.500	2653	106%

UFFICIO BENI DI CONSUMO

Responsabile	FERDINANDO FIORE
Centro di Costo	SF20
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.733,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 20.020.341,00
Personale Ruolo 2017	26

**Risultato
Performance
2017**

100%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,3	4,4	101%
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyers e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia e all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	25%	4.300	4.330	101%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	25%	3.400	4200	120%

UFFICIO AGROALIMENTARE E VINI

Responsabile	ANNA FLAVIA PASCARELLI
Centro di Costo	SF30
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 25.167,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 10.613.013,00
Personale Ruolo 2017	22

**Risultato
Performance
2017**


99%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionali	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	15%	4,3	4,2	98%
OS001	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di "occasioni di incontro con buyers e importatori esteri"	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati "incoming" in Italia e all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	30%	1.100	1.442	131%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1.200	1562	130%

UFFICIO PARTENARIATO INDUSTRIALE E RAPPORTI CON OO.II.

Responsabile	LAURA LA CORTE	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SF50	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 0,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 515.335,00	
Personale Ruolo 2017	16	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Consolidare, in relazione ai fondi, il numero delle aziende fidelizzate che prendono parte alle iniziative promozionali	Numero di utenti-clienti partecipanti italiani	30%	1.100	1153	105%
OS001	Mantenere l'alto livello di soddisfazione complessiva dei partecipanti alle iniziative promozionale	Giudizio medio di customer satisfaction (scala da 1 a 5)	25%	4,3	4,4	103%
OS001	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII e dell'UE	Percentuale di partecipanti qualificati sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	20%	45%	54%	120%

UFFICIO DI COORDINAMENTO MARKETING

Responsabile	ANTONINO LASPINA	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: 60px; margin: 10px auto; text-align: center;">100%</div>
Centro di Costo	SG00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 21,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 836.118,00	
Personale Ruolo 2017	8	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Individuazione nuovi filoni di attività ed input progettuale agli uffici operativi di riferimento	Numero di nuove attività derivate da azioni proattive nel marketing dei servizi	30%	10	10	100%
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Raggiungimento dell'obiettivo di performance dell'Ente di incremento di corrispettivi da servizi di assistenza	20%	100%	100%	100%
OS001	Migliorare le azioni di marketing dell'Agenzia	Implementazione del sistema di CRM	25%	SI	SI	100%


UFFICIO SERVIZI ALLE IMPRESE

Responsabile	FRANCESCO ALFONSI	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">100%</div>
Centro di Costo	SG10	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 507,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 706.642,00	
Personale Ruolo 2017	20	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Promozione dei servizi dell'Agenzia mediante sportello telefonico, telematico e visite URP	Percentuale aziende tracciate (su totale contatti) in BDOI	40%	35%	53%	151%
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)	25%	4,3	4,35	103%
OS001	Sviluppo della politica di marketing dell'ICE Agenzia	Copertura mediatica (numero uscite)	10%	400	737	184%

UFFICIO SERVIZI FORMATIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Responsabile	ADELE MASSI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SG20	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 328.224,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 3.827.626,00	
Personale Ruolo 2017	18	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	100%	100%
OS001	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro a nove mesi dalla fine dei corsi)	15%	90%	90%	100%
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione internazionale (scala da 1 a 5)	30%	4,3	4,4	103%
OS001	Migliorare la qualità dei servizi	Giudizio medio di customer satisfaction dei servizi di formazione d'impresa (scala da 1 a 5)	30%	4,3	4,4	103%

UFFICIO SERVIZI INFORMATICI

Responsabile	ROBERTO LOVATO	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">80%</div>
Centro di Costo	SG50	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 3.904.528,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 1.699.387,30	
Personale Ruolo 2017	14	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	CRM - Consolidamento processi ed integrazione dati	Realizzazione fase 2 di progetto CRM	15%	SI	SI	100%
OS002	Azioni preliminari per l'introduzione in ICE-Agenzia di una gestione elettronica dei documenti	GED - Attuazione operativa GED per Fase 1 e fase 2 del progetto.	20%	SI	NO	0%
OS002	Miglioramento della sicurezza informatica relativa alla connessione a Internet dei sistemi e delle sedi ICE	Messa a regime di nuovi strumenti di sicurezza atti a ridurre i rischi (webfiltering, application firewall, identity service engine, nuovo piano indirizzamento rete LAN)	20%	SI	SI	100%
OS002	Garantire una migliore e più sicura connessione WIFI per la Sede Centrale	Ampliamento e upgrade sistema connessione WiFi per la Sede Centrale	20%	SI	SI	100%

UFFICIO DI COORDINAMENTO ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	STEFANO NIGRO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SN00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 3.291,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 449.108,00	
Personale Ruolo 2017	5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Creazione e messa a regime di un nuovo modello di funzionamento dei processi e del team per l'attrazione degli investimenti esteri in Italia	Definizione e Coordinamento flussi attività con Rete Estera, Rete Desk FDI, Partners esterni (MISE, MAECI, Regioni, Associazioni, Confindustria, Invitalia, etc)	35%	SI	SI	100%
OS001	Comunicazione a favore dell'attrazione degli investimenti esteri in Italia	Numero aggiornamenti, comunicati, newsletter e news nell'attività di gestione ed implementazione del portale istituzionale	20%	20	25	125%
OS001	Realizzazione e diffusione di materiale informativo in materia di investimenti esteri in Italia	Numero di prodotti editoriali settoriali realizzati ed aggiornati	20%	5	5	100%


UFFICIO PROMOZIONE INVESTIMENTI

Responsabile	MASSIMILIANO SPONZILLI	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">100%</div>
Centro di Costo	SN10	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 0,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 874.971,00	
Personale Ruolo 2017	4	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Promozione dell'offerta italiana attraverso iniziative promozionali	Numero iniziative realizzate per la promozione dell'offerta italiana	30%	22	24	109%
OS001	Promozione dell'offerta italiana in occasione di contatti con investitori esteri	Numero investitori esteri contattati, assistiti ed inseriti nella banca dati	25%	1.200	1.884	157%
OS001	Assistenza enti/aziende italiane nell'attività di attrazione investimenti esteri in Italia	Numero enti/aziende italiani assistiti nell'attività di attrazione investimenti esteri	20%	80	148	185%


UFFICIO PARTENARIATO E ANALISI PER GLI INVESTIMENTI ESTERI

Responsabile	STEFANO NIGRO A.I.	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SN20	
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 Personale Ruolo 2017	€ 0,00 € 110.933,00 5	100% 

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero di accordi o convenzioni con enti locali, associazioni di categoria, associazioni di professionisti e altri soggetti	25%	6	7	117%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Follow-up alle domande/offerte di investimento sottoposte con l'utilizzo dei relativi Company profile/Teaser, ed alimentazione portafoglio offerta	30%	100%	100%	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Numero profili settoriali per progetto investimento sui settori prioritari individuati	20%	3	6	200%

UFFICIO DI SUPPORTO OPERATIVO AGLI INVESTITORI ESTERI

Responsabile	DOMENICA BROSIO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SN30	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 0,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 8.290,00	
Personale Ruolo 2017	6	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Percentuale di investitori esteri assistiti sul totale dei casi trattati (assistenza di primo e secondo livello ed accompagnamento)	50%	100%	100%	100%
OS001	Promuovere l'attrazione degli investimenti esteri	Azioni di supporto nell'ambito del Comitato Attrazione Investimenti Esteri e in collaborazione con altre Istituzioni	15%	5	5	100%
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)	10%	4,3	4,5	104%


UFFICIO DI COORDINAMENTO AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Responsabile	LUGI FERRELLI	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">100%</div>
Centro di Costo	SH00	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 81.684,00	
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Miglioramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali	Definizione dell'ipotesi di accordo in tema di CCNI ICE-Agenzia per il personale non dirigente	35%	SI	SI	100%
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	10%	95%	109%	115%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Aggiornamento sul sito PassWeb dell'INPS delle posizioni contributive dei dipendenti ICE-Agenzia	10%	70%	100%	143%
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati, per la valorizzazione delle competenze professionali	10%	10	11	110%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Redazione nuovo manuale acquisti a seguito dell'emanazione del decreto legislativo 50/2016	10%	SI	SI	100%

UFFICIO AMMINISTRAZIONE CONTABILITA' E BILANCIO

Responsabile	MARIA CARMELA OTTAVIANO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SH10	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 5.872.379,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	25	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS002	Gestire i pagamenti dei fornitori in maniera più efficiente	Indice di tempestività dei pagamenti dei fornitori	20%	>10 gg valore annuale	-1,92 gg	119%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Realizzazione piano di controlli contabili sui rendiconti esteri per ottimizzare la gestione dell'attività amministrativa	Due verifiche/anno per Ufficio estero	10%	95%	109%	115%
OS002	Razionalizzazione delle modalità contabili per la rete	Realizzazione nuova versione del manuale della rendicontazione	22%	SI	SI	100%
OS002	Monitoraggio dell'attività di contabilizzazione per ottimizzare le informazioni che confluiscono sul Bilancio	Verifica di tutti i conti di contabilità generale movimentati	30%	SI	SI	100%


UFFICIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Responsabile	LUGI FERRELLI A.I.	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SH20	
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 Personale Ruolo 2017		€ 28.731.011,00 € 0,00 14
		100%
		

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
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%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Efficientamento della gestione amministrativa	Ricognizione di tutto il contenzioso con il personale e delle posizioni debitorie/creditorie ancora in essere.	25%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Aggiornamento sul sito PassWeb dell'INPS delle posizioni contributive dei dipendenti ICE-Agenzia	15%	70%	100%	143%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio del progetto "cedolino trasparente". Realizzazione di un manuale user friendly per la comprensione del cedolino	21%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Analisi e sistematizzazione di tutti i macroprocessi dell'Ufficio per dematerializzazione e aggiornamento software (ISE-GT-TFR/TFS-GEPE Utilities)	21%	SI	SI	100%


UFFICIO GESTIONE GIURIDICA E SVILUPPO RISORSE UMANE

Responsabile	LUCIO COGGIATTI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SH30	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 344.829,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	18	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Valorizzazione del patrimonio professionale del personale nelle varie attività di competenza	n. di corsi formativi personalizzati, per la valorizzazione delle competenze professionali	25%	10	11	114%
OS002	Semplificazione gestione amministrativa, anche in raccordo con l'Ufficio Amministrazione del Personale	n. procedure oggetto di semplificazione	25%	4	4	100%
OS002	Implementazione dell'efficacia ed efficienza della gestione del personale	Razionalizzazione/aggiornamento di regolamenti applicativi di istituti contrattuali e normativi, diretti a migliorare le modalità gestionali del personale	25%	SI	SI	100%

UFFICIO PATRIMONIO ACQUISTI E SERVIZI GENERALI

Responsabile	PAOLA PAOLOCCI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	SH50	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.813.106,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 0,00	
Personale Ruolo 2017	20	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Redazione nuovo manuale acquisti a seguito dell'emanazione del decreto legislativo 50/2016	30%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Avvio ridefinizione/razionalizzazione intese con i principali soggetti terzi presenti nell'immobile per puntuale ripartizione costi e attività di gestione building	30%	SI	SI	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	Realizzazione repertorio dei contratti: sperimentazione con uffici pilota	15%	SI	SI	100%

MILANO

Responsabile	MARINELLA LODDO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	AD10	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 251.243,00	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 129.716,00	
Personale Ruolo 2017	10	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS002	Applicazione del SGQ	Attuazione processi necessari a Mantenimento Certificazione	7%	SI	SI	100%
OS002	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	Attuazione delle attività programmate nel P.T.P.C.	8%	90%	90%	100%
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE > variazione percentuale export italiano	10%	SI	SI	100%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	5%	190.000	208.898	110%
OS001	Incrementare il numero di aziende assistite gratuitamente e a pagamento	Numero clienti-utenti	35%	1.000	1072	107%
OS001	Rafforzamento e miglioramento delle politiche di partenariato	Numero di iniziative di collaborazione e di promozione, in partenariato con gli enti territoriali	35%	10	11	110%

ACCRA

Responsabile	PAOLO DE VITO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4PI1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 159.749,00	<div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 93% </div>
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 37.815,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	1	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 4.000	€ 3.150	79%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,33*	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	24	27	115%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	49	64	131%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 4,33

ADDIS ABEBA

Responsabile Centro di Costo	SIMONA AUTOURI 4QD1	<p style="color: #0056b3; font-weight: bold;">Risultato Performance 2017</p> <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="color: #0056b3; font-weight: bold; margin: 0;">95%</p> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 186.426,00 € 488.054,00 4,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	€ 26.441	203%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,18*	97%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	120	75	63%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	177	517	346%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,11 cs assistenza 4,25

ALGERI


Responsabile	GIORGIO CALVERI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4NA1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 258.994,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;">99%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 533.311,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 70.000	€ 74.866	107%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,22*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	192	214	111%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	110	441	184%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,29 cs assistenza 4,14

ALMATY*

Responsabile	SALVATORE PARANO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2EH3	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 438.012,00	94% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 2.754.005,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	€ 306.738	807%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,00**	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	191	136	71%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	228	359	150%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

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

AMMAN*

Responsabile	ALESSIO PONZ DE LEON
Centro di Costo	4HB1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 283.053,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 137.901,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6

Risultato Performance 2017

79%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 15.026	75%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,95**	92%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	145	52	36%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	186	172	57%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Ramallah, Erbil; ** cs promozionale 4,12 cs assistenza 3,77

BAKU

Responsabile	MAURIZIO FERRI
Centro di Costo	2EE1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 297.305,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 316.330,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,1

**Risultato
Performance
2017**

76%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000	€ 16.318	47%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,75*	87%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	99	142	143%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	124	193	156%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

*cs promozionale 3,50 cs assistenza 4,00

BANGKOK

Responsabile	FABIO DE CILLIS
Centro di Costo	5IE1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 264.576,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 269.393,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,9

**Risultato
Performance
2017**

98%




Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 21.000	€ 36.575	174%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,10*	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	143	146	102%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	179	231	129%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 4,10

BEIRUT

Responsabile	FRANCESCA ZADRO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4HD1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 342.582,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">94%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 170.269,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,1	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000	€ 14.753	87%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,13*	96%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	124	170	137%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	258	315	122%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,35 cs assistenza 3,90

BELGRADO*

Responsabile	MARINA SCOGLIAMIGLIO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2EP1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 440.235,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">95%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 359.572,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,7	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 20.832	95%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,99**	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	186	205	110%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	388	1.386	357%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Podgorica; ** cs promozionale 4,18 cs assistenza 3,80

BERLINO

Responsabile	FABIO CASCIOTTI
Centro di Costo	1AD3

**Risultato
Performance
2017**

95%

Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 929.329,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 2.702.884,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	13,8



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 72.000	€ 68.854	96%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,98*	92%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	333	371	111%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	416	512	123%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,28 cs assistenza 3,67

BERNA

Responsabile Centro di Costo	SIMONA BERNARDINI 2BF2	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 94% </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 395.288,00 € 248.219,00 3,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000	€ 15.978	94%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,86*	90%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	95	109	115%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	199	202	102%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,33 cs assistenza 3,38

BOGOTÀ

Responsabile	RICCARDO ZUCCONI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	7ME1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 432.695,00	95% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 410.881,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,4	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 14.000	€ 29.300	209%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,99*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	156	125	80%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	195	357	183%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,13 cs assistenza 3,84

BRUXELLES

Responsabile	FABRIZIO DI CLEMENTE	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	1AA1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 814.636,00	99%
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 292.240,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 62.000	€ 115.908	187%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,20*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	204	260	127%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	426	779	183%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,37 cs assistenza 4,03

BUCAREST

Responsabile	LUCA GENTILE
Centro di Costo	2EF1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 261.963,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 90.632,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,3

**Risultato
Performance
2017**

96%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 38.000	€ 36.157	95%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,97*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	177	246	139%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	370	617	167%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,13 cs assistenza 3,81

BUDAPEST

Responsabile	MARCO BULF
Centro di Costo	2EG1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 292.102,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 89.497,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,7

**Risultato
Performance
2017**

96%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 31.000	€ 32.018	103%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,84*	89%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	139	185	133%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	173	410	237%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 3,84

BUENOS AIRES

Responsabile	LUIGI D'APREA	Risultato Performance 2017						
Centro di Costo	7MA1							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;">Risorse Istituzionali Spese 2017</td> <td style="padding: 5px;">€ 445.761,00</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;">Risorse Promozionali Spese 2017</td> <td style="padding: 5px;">€ 435.926,00</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;">FTE Personale Ruolo e Locale 2017</td> <td style="padding: 5px;">4,8</td> </tr> </table>		Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 445.761,00	Risorse Promozionali Spese 2017	€ 435.926,00	FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,8	<div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">99%</div>
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 445.761,00							
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 435.926,00							
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,8							

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000	€ 44.892	264%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,23*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	117	112	96%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	146	239	164%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,32 cs assistenza 4,14

CANTON


Responsabile Centro di Costo	PAOLO QUATTROCCHI 6LE3	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto; text-align: center;"> 84% </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 366.741,00 € 388.608,00 4,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 14.745	74%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,58*	83%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	119	162	136%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	149	167	112%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 3,58

CASABLANCA

Responsabile	GIOVANNI BIFULCO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4ND1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 459.303,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">91%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 297.016,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,7	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000	€ 29.490	76%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,16*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	162	271	167%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	203	475	234%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,50 cs assistenza 3,81

CHICAGO

Responsabile	MARCO SALADINI
Centro di Costo	3CB3
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 901.725,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 5.506.307,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,4

**Risultato
Performance
2017**

97%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 73.000	€ 81.273	111%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,20*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	203	170	84%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	254	282	111%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,29 cs assistenza 4,11

CITTA' DEL MESSICO

Responsabile Centro di Costo	GIUSEPPE MANENTI 3MP1	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto; text-align: center;"> 97% </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 433.465,00 € 681.629,00 6	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 26.000	€ 44.093	170%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,96*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	144	188	130%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	180	329	183%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,08 cs assistenza 3,83

DOHA

Responsabile Centro di Costo	GIOSAFAT RIGANO' 4GG1	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0070C0; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto; text-align: center;"> 98% </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 296.232,00 € 262.850,00 3,5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 27.495	110%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,07*	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	84	107	127%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	105	204	194%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,45 cs assistenza 3,68

DUBAI

Responsabile Centro di Costo	GIANPAOLO BRUNO 4GB1	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto; text-align: center;">95%</div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 803.507,00 € 2.571.691,00 9,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 68.000	€ 85.171	125%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,85*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	239	211	88%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	298	492	165%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,35 cs assistenza 3,35

GIACARTA

Responsabile	ALESSANDRO LIBERATORI
Centro di Costo	5IC1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 438.420,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 337.246,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6

**Risultato
Performance
2017**

91%




Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 30.000	€ 35.550	119%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,2	3,29*	76%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	146	192	132%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	182	358	197%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 3,00 cs assistenza 3,57

HOCHIMIN CITY

Responsabile	PAOLO LEMMA	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	5LM1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 287.322,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 1.213.829,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 34.000	€ 41.848	123%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,36*	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	144	166	115%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	180	218	121%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,40 cs assistenza 4,31

HONG KONG

Responsabile	MICHELE SCUOTTO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	6KB1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 773.730,00	94%
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 2.375.700,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	9,1	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 180.000	€ 169.741	94%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,92*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	220	240	109%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	275	341	124%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,28 cs assistenza 3,56

HOUSTON

Responsabile	CARLO BOCCHI
Centro di Costo	3CB5
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 380.239,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 2.572.119,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,2

**Risultato
Performance
2017**

88%




Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 18.000	€ 20.772	115%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,62*	84%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	102	68	67%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	128	67	52%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,07 cs assistenza 3,17

IL CAIRO

Responsabile	FRANCESCO PAGNINI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4NB1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 401.714,00	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">94%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 60.842,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,5	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 26.895	108%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,91*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	132	123	93%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	276	191	69%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 3,90

ISTANBUL

Responsabile Centro di Costo	ANIELLO MUSELLA 2BG1	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 94% </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 727.167,00 € 489.545,00 11,4	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 31.236	125%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,21*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	275	128	47%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	344	644	187%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,50 cs assistenza 3,91

JOHANNESBURG

Responsabile	MARCO PINTUS
Centro di Costo	8QL1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 488.215,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 128.664,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,4

**Risultato
Performance
2017**

95%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 35.000	€ 29.823	85%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,29*	100%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	202	409	202%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	421	749	178%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,50 cs assistenza 4,08

KIEV

Responsabile	CARLO FERRARI
Centro di Costo	2EH2
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 338.950,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 33.926,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,3

**Risultato
Performance
2017**

98%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	€ 24.462	188%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,04*	94%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	176	229	130%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	367	471	128%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 4,04

KUALA LUMPUR

Responsabile	SAMUELE PORZIA
Centro di Costo	5ID1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 272.685,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 180.416,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,7

**Risultato
Performance
2017**

86%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 18.161	83%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,93*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	138	74	54%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	288	518	180%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,42 cs assistenza 3,44

L'AVANA

Responsabile	MAURO DE TOMMASI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	7MG1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 221.575,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center;">98%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 258.699,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	2	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 14.000	€ 17.993	129%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,05*	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	48	61	127%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	60	82	137%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,10 cs assistenza 4,00

LONDRA

Responsabile	ROBERTO LUONGO
Centro di Costo	1AE1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 754.247,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 3.137.511,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,7

**Risultato
Performance
2017**

96%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 71.000	€ 72.976	103%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,92*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	162	199	123%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	202	375	186%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,00 cs assistenza 3,83

LOS ANGELES

Responsabile Centro di Costo	FLORINDO BLANDOLINO 3CB2	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 100% </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 901.034,00 € 1.859.080,00 9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 58.000	€ 68.463	118%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,34*	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	218	225	103%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	455	441	97%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,47 cs assistenza 4,20

LUANDA*

Responsabile	MARIA MADDALENA DEL GROSSO 4QA1	Risultato Performance 2017
Centro di Costo		
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 450.723,00	95% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 266.323,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 10.000	€ 17.381	174%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,99**	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	120	91	76%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	150	374	249%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Brazzaville; ** cs promozionale 3,78 cs assistenza 4,20

LUBIANA

Responsabile	ELISA SCELSA
Centro di Costo	2ES1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 202.705,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 62.542,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,6

**Risultato
Performance
2017**

93%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	€ 24.847	92%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,98*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	111	96	86%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	232	1.303	562%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,13 cs assistenza 3,82

MADRID

Responsabile	MARCO VERNA
Centro di Costo	1AK1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 522.654,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 525.301,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,6

**Risultato
Performance
2017**

98%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 29.000	€ 27.068	93%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,29*	100%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	160	192	120%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	333	923	277%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,75 cs assistenza 3,83

MAPUTO

Responsabile	GIANNI LORETI
Centro di Costo	4Q1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 244.742,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 310.783,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	3,4

**Risultato
Performance
2017**

92%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 9.000	€ 8.295	92%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,93*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	83	68	82%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	104	112	108%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 3,93

MIAMI

Responsabile	ANDREA FERRARI
Centro di Costo	3CB7
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 460.789,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 1.778.523,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,3

**Risultato
Performance
2017**

71%




Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 41.000	€ 14.076	34%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,68*	85%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	129	129	100%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	161	433	269%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 3,88 cs assistenza 3,47

MOSCA*

Responsabile	PIERPAOLO CELESTE	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2EH1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.362.144,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">97%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 2.683.776,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	24,1	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 136.000	€ 144.800	106%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,00**	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	579	878	152%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	723	1.190	165%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

*Include Ekaterinburg, San Pietroburgo, Novosibirsk; ** cs promozionale 4,13 cs assistenza 3,86

MUMBAI

Responsabile	MAURO MARIANI
Centro di Costo	5LG1

**Risultato
Performance
2017**

66%

Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 470.674,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 367.048,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,7



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 17.000	€ 5.370	32%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,34*	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	187	0	0%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	390	452	116%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,00 cs assistenza 4,67

NEW DELHI

Responsabile	FRANCESCO PENSABENE
Centro di Costo	5LG2
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 540.590,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 826.119,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	9,7

Risultato Performance 2017

87%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 15.918	72%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,06*	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	233	199	85%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	291	905	311%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,31 cs assistenza 3,80

NEW YORK*

Responsabile	MAURIZIO FORTE
Centro di Costo	3CB1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 2.299.767,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 10.958.809,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	22

**Risultato
Performance
2017**

99%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 224.000	€ 249.696	111%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,20**	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	529	609	115%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	661	850	129%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Atlanta; ** cs promozionale 4,29 cs assistenza 4,11

PARIGI

Responsabile	GIOVANNI SACCHI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	1AC1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.017.934,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">92%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 4.208.648,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	11,8	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 56.000	€ 45.654	82%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,19*	97%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	285	274	96%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	357	519	145%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,43 cs assistenza 3,95

PECHINO*

Responsabile	AMEDEO SCARPA
Centro di Costo	6LE1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 927.749,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 1.998.930,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	11,5

**Risultato
Performance
2017**

98%




Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 36.000	€ 37.500	104%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,10**	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	278	331	119%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	580	680	117%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Chengdu; ** cs promozionale 4,17 cs assistenza 4,02

RIYADH*

Responsabile	GIUSEPPE LAMACCHIA	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4GA2	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 379.978,00	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">95%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 305.380,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,72	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 50.000	€ 58.698	117%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,36**	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	137	66	48%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	172	286	166%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Kuwait City; ** cs promozionale 4,28 cs assistenza 4,44

SAN PAOLO

Responsabile	ERICA DI GIOVANCARLO
Centro di Costo	7MC1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 747.131,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 983.436,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	9,2

Risultato Performance 2017

93%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	€ 50.282	186%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,85*	89%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	223	211	95%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	279	151	54%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,00 cs assistenza 3,69

SANTIAGO

Responsabile	ENRICO CONDEMI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	7MD1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 346.300,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center;">100%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 358.949,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,3	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000	€ 39.631	107%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,42*	103%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	152	164	108%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	190	223	117%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 4,42

SEOUL

Responsabile	PAOLA BELLUSCI
Centro di Costo	6KA1

**Risultato
Performance
2017**

86%

Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 464.974,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 761.509,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	7,9



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 60.000	€ 37.943	63%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,19*	97%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	192	237	123%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	399	451	113%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,40 cs assistenza 3,98

SHANGHAI

Responsabile Centro di Costo	MASSIMILIANO TREMITERRA 6LE2	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 80% </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 1.001.926,00 € 3.607.609,00 8,8	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000	€ 17.228	47%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,19*	97%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	212	268	126%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	265	318	120%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,48 cs assistenza 3,90

SIDNEY

Responsabile	ANTONIETTA BACCANARI
Centro di Costo	6DA2
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 503.834,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 805.258,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,8

**Risultato
Performance
2017**

96%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 24.203	97%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,03*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	117	167	143%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	243	311	128%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,11 cs assistenza 3,94

SINGAPORE

Responsabile	LEONARDO RADICATI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	5KC1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 539.482,00	100% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 224.723,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,15	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 27.000	€ 26.865	100%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,45*	103%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	148	151	102%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	308	491	159%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,80 cs assistenza 4,09

SOFIA*

Responsabile	ALESSANDRA CAPOBIANCO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2EA1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 387.520,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">91%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 149.232,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,2	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 39.000	€ 30.082	77%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,71**	109%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	198	176	89%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	413	953	231%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Skopje; ** cs promozionale 4,83 cs assistenza 4,58

STOCCOLMA

Responsabile	CORRADO CIPOLLINI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2AQ1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 537.644,00	97% 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 579.368,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	6,7	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 66.000	€ 66.845	101%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,04*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	162	164	101%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	202	234	116%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,32 cs assistenza 3,76

TAIPEI

Responsabile	CHIARA PETRO'
Centro di Costo	6KD1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 292.735,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 69.029,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	3,6

**Risultato
Performance
2017**

96%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 16.000	€ 16.750	105%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,91*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	87	127	146%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	181	448	248%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* solo cs assistenza 3,90

TEHERAN

Responsabile	AUGUSTO DI GIACINTO
Centro di Costo	4GC1

Risultato Performance 2017

86%

Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 537.378,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 768.311,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,2



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 42.000	€ 30.615	73%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,04*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	197	2.351	1193%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	246	181	74%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,15 cs assistenza 3,93

TEL AVIV

Responsabile	MASSIMILIANO GUIDO
Centro di Costo	4HC1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 442.660,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 100.122,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,2

Risultato Performance 2017

95%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 22.000	€ 18.870	86%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,36*	101%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	125	149	119%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	261	349	134%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,67 cs assistenza 4,04

TIRANA*


Responsabile	ELISA SCELSA	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	2FA1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 209.078,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">80%</div>
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 68.837,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	4,6	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 28.000	€ 14.489	52%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,05**	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	113	498	441%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	141	841	596%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Pristina; ** cs promozionale 4,25 cs assistenza 3,84

TOKYO


Responsabile	ARISTIDE MARTELLINI	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	6DB1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.712.656,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">99%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 4.428.182,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	17,8	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 175.000	€ 192.692	110%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,23*	98%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	427	507	119%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	534	538	101%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,34 cs assistenza 4,11

TORONTO*

Responsabile	MATTEO PICARIELLO	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	3CA2	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 1.117.521,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;"> 98% </div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 4.522.346,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	12	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 77.000	€ 82.425	107%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,13**	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	289	346	120%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	602	731	121%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Montreal; ** cs promozionale 4,50 cs assistenza 3,76

TUNISI

Responsabile	ELISA SALAZAR	Risultato Performance 2017
Centro di Costo	4NG1	
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 158.818,00	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px; text-align: center; width: 100px; margin: 0 auto;">93%</div> 
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 38.872,00	
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,1	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 13.000	€ 11.157	86%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	4,14*	95%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	124	205	165%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	259	322	124%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,11 cs assistenza 4,17

VARSAVIA

Responsabile Centro di Costo	ANTONINO MAFODDA 2ED1	Risultato Performance 2017 <div style="border: 2px solid #0056b3; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto; text-align: center;"> 95% </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>
Risorse Istituzionali Spese 2017 Risorse Promozionali Spese 2017 FTE Personale Ruolo e Locale 2017	€ 458.319,00 € 460.501,00 8,9	

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 37.000	€ 40.547	110%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,99*	93%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	216	211	98%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	450	268	60%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,46 cs assistenza 3,51

VIENNA

Responsabile	ANTONIO VENTRESCA
Centro di Costo	2AN1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 513.549,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 184.100,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	5,8

**Risultato
Performance
2017**

83%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 25.000	€ 15.257	61%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,88*	91%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	140	151	108%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	292	522	179%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* cs promozionale 4,12 cs assistenza 3,63

ZAGABRIA*

Responsabile	MARGHERITA LO GRECO
Centro di Costo	2EC1
Risorse Istituzionali Spese 2017	€ 377.777,00
Risorse Promozionali Spese 2017	€ 112.451,00
FTE Personale Ruolo e Locale 2017	8,4

Risultato Performance 2017

82%



Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2017	Consuntivo 2017	Performance effettiva indicatore 2017
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	corrispettivi da servizi	35%	€ 20.000	€ 12.371	62%
OS001	Migliorare il livello di soddisfazione della qualità percepita dalla clientela	customer satisfaction sui servizi di assistenza e promozione resi alle imprese italiane	40%	4,3	3,80**	88%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	n. servizi gratuiti resi alle imprese	10%	204	316	155%
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	n. di informazioni prodotte dagli uffici	5%	425	766	180%
OS001	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	variazione % delle esportazioni dei clienti ICE > variazione % export italiano	10%	SI	SI	100%

* Include Sarajevo; ** solo cs assistenza 3,80

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-18	NO		X*	
Non dirigenti	401	giu-18	NO		X**	

*: il dato esatto è 46,51

** : il dato esatto è 49,74

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	Nota 1	Nota 2	Nota 3	60			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

Il sistema di obiettivi organizzativi viene declinato, ai vari livelli gerarchici, in un sistema di obiettivi operativi individuali in base ai criteri previsti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 3. 0 del 28 aprile 2016.

Nota 3

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	230	171***	0

*** comprende anche i punteggi compresi tra 89,1 e 89,9.

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		Nota 4		Nota 5
Non dirigenti	X				

Nota 4

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

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.

Per i non dirigenti, con la Comunicazione di Servizio n. 54 del 2 ottobre 2012, 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).

Con la Comunicazione di Servizio n. 54 del 7 agosto 2017 è stata introdotta sia per i dirigenti che per i non dirigenti, la soglia minima al di sotto della quale non viene erogata la premialità. Tale soglia - basata esclusivamente sulla valutazione dei comportamenti - è costituita da un punteggio totale dei 5 valori comportamentali espressi pari o inferiore a 8. La somma dei punteggi dei 5 comportamenti pari o inferiore a 8 non dà diritto all'erogazione del premio.

L'applicazione della soglia minima è avvenuta a partire dalla valutazione infrannuale relativa al primo semestre 2017 nei confronti del personale non dirigente, mentre, per i dirigenti, è stata applicata dalla valutazione finale 2017.

Nota 5

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 2017.