PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

2024

ITA
ITALIAN TRADE AGENCY

Il documento è stato elaborato dalla Direzione centrale amministrazione, in base alle informazioni disponibili al 27 febbraio 2024.

La sezione 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* è a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, Dr. Amedeo Scarpa e del nucleo di Supporto al RPCT (Paolo Castagna, Fiammetta Magliocca).

La sezione 3 *Organizzazione e capitale umano* è a cura dell'Ufficio risorse umane.

La sezione 4 *Monitoraggio* è a cura della Struttura Tecnica OIV.

INDICE

PRESENTAZIONE **7**

1.SCHEDA ANAGRAFICA **8**

Chi siamo *8*

Mandato istituzionale e missione *8*

Cosa facciamo *8*

Come operiamo *10*

2.VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE **11**

2.1 Il Valore Pubblico *11*

Gli stakeholder *12*

La misurazione *14*

Digitalizzazione e accessibilità *16*

2.2 Performance *17*

Gli obiettivi e le strategie *17*

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza *22*

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO **50**

3.1 Struttura organizzativa al 1°gennaio 2024 *50*

3.2 Organizzazione del lavoro agile *53*

3.3 Piano dei fabbisogni di personale *55*

3.4 Formazione del personale *72*

4. MONITORAGGIO **74**

Allegato Tecnico Piano della Performance 2024-2026

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

PRESENTAZIONE

Il presente Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 è stato elaborato secondo le previsioni del decreto 30 giugno 2022, n. 132, del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 e del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e aggiornato, da ultimo, dal decreto legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2023, n. 74.

Il documento, in applicazione delle disposizioni contenute nel richiamato decreto n. 132 che individua uno schema di Piano Tipo al quale le amministrazioni devono conformarsi, e in linea con il Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025 adottato in data 27 gennaio 2023 con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 617, di cui costituisce l'aggiornamento annuale, è ripartito in sezioni, ciascuna dedicata ad un argomento specifico, a loro volta suddivise in sottosezioni di programmazione riferite a specifici ambiti di attività amministrativo – gestionale, e precisamente:

Sezione I: "Scheda Anagrafica";
Sezione II: "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione"
(Sottosezioni: Valore Pubblico; Performance; Rischi Corruttivi e Trasparenza);
Sezione III: "Organizzazione e Capitale umano"
(Sottosezioni: Struttura organizzativa; Organizzazione del Lavoro Agile; Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale; Formazione del personale);
Sezione IV: "Monitoraggio".

In linea con quanto comunicato al Consiglio di Amministrazione e al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, rispettivamente in data 23 gennaio u.s. e 31 gennaio u.s., l'adozione del presente Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 dell'Agenzia avviene leggermente in ritardo rispetto al termine di legge del 31 gennaio a seguito della riorganizzazione dell'ente conseguente a quanto stabilito con le disposizioni di cui al comma 50, dell'articolo 1 della legge 234/2021 e agli effetti della stessa sull'iter di pianificazione della performance.

A tal proposito, si rappresenta che con deliberazione n. 677 del 25 gennaio 2024 il Consiglio di Amministrazione adottava il "Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane per il triennio 2024-2026", i cui contenuti sono integrati, previo allineamento, nella sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del presente documento.

Il Piano rappresenta una sorta di "testo unico" della programmazione, nella prospettiva di semplificazione degli adempimenti e di adozione di una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo dell'Agenzia. Si combinano nel Piano gli obiettivi di posizionamento strategico e sviluppo delle attività, di programmazione e gestione degli organici, di adeguamento dei modelli organizzativi, di lavoro e di semplificazione e quelli in materia di prevenzione della corruzione e di miglioramento della trasparenza.

Il processo di redazione del Piano, che ha coinvolto l'intera struttura dell'Agenzia, ha consentito di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che ICE-Agenzia riveste nell'accrescere la competitività del Paese, intervenendo congiuntamente in vari ambiti di programmazione.

1.SCHEDA ANAGRAFICA

Chi siamo

L'ICE- Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA, Italian Trade Agency) è l'ente governativo incaricato di assistere le imprese italiane nei processi di internazionalizzazione, di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo e di attrarre investimenti esteri.

L'Agenzia opera attraverso le sedi di Roma e di Milano e una rete di 87 unità operative all'estero, di cui 69 uffici e 18 punti di corrispondenza, ed è sottoposta ai poteri di indirizzo e di vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, di concerto con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze.[1]

Mandato istituzionale e missione

L'ICE-Agenzia sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

La sua missione è 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.

Cosa facciamo

L'ICE-Agenzia offre servizi per valorizzare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali e per attrarre gli IDE, facilitando i contatti tra operatori nazionali ed esteri. A tal fine:

- offre un'ampia gamma di servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere il radicamento delle imprese e le vendite di beni e servizi nei mercati esteri;
- supporta le imprese italiane per effettuare investimenti diretti all'estero o per avviare accordi di collaborazione commerciale o produttiva;
- promuove gli scambi e gli accordi di cooperazione, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione;
- facilita l'attrazione degli investimenti in Italia, di concerto con gli altri enti preposti a questa funzione;
- contribuisce ad accrescere le competenze manageriali delle imprese, necessarie ad operare sui mercati internazionali;
- opera, in generale, per migliorare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi e promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo, anche attraverso missioni imprenditoriali.

[1] Decreto legge 6 luglio 2011, n.98 "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito con modificazioni dalla legge 25 luglio 2011, n.111 e modificato, da ultimo, dal decreto legge 11 novembre 2022, n. 173 "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri", convertito con modificazioni dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204.

Principali dati dell'Agenzia ICE (2023)	Nr.
Personale (al 01/02/2024)	
Dipendenti di ruolo	436
di cui dirigenti:	*33*
Personale interinale	35
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 31 dicembre 2023):	
fondi istituzionali, *Full Time Equivalent:*	384,92
fondi promozionali, *Full Time Equivalent:*	100,12
Risorse (milioni di euro, previsione 2024) [1]	
Risorse per il funzionamento dell'ICE[2]	80,0
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale[3]	180,0
di cui: cofinanziamento delle imprese[4]	9,1
Indicatori di output dei servizi	
Clienti/utenti italiani di servizi di assistenza (gratuiti e a pagamento)[5]	12.816
Clienti registrati al sito istituzionale ICE[6]	122.485
Imprese partecipanti ad iniziative promozionali[7]	8.496
Informazioni su opportunità d'affari pubblicate sul sito ICE[8]	4.455
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati, professionisti ed operatori internazionali[9]	4.833

[1] Fonte: Budget economico 2024.

[2] Stanziamento iscritto nei capitoli 2414 e 2422 del bilancio del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale e assegnato all'Agenzia ICE, come da Legge di bilancio 2023.

[3] Piano Ordinario MAECI, Programma Straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri (D.L. 133/2014), altre attività promozionali residuali, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese, come da Budget economico 2024.

[4] Include il contributo finanziario privato alle attività finanziate dal MAECI (Piano annuale, Programma straordinario per la promozione del made in Italy, campagne straordinarie per la promozione del made in Italy, Piano export sud) e le attività commissionate esclusivamente da privati.

[5] Fonte: Cruscotto direzionale, report servizi di assistenza – clienti utenti, dato gennaio-dicembre 2023 (estratto il 12/01/2024).

[6] Fonte: BD aziende italiane, estrazione al 31/12/2023.

[7] N. di partecipazioni a fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali, periodo gennaio-dicembre (il dato include le partecipazioni plurime di una stessa impresa a più eventi). Fonte: applicativo Promoapp, dato estratto l'11/01/2024.

[8] Il dato include informazioni su opportunità commerciali, anteprime grandi progetti, gare. Fonte: Cruscotto, Report 1; dati al 31/12/2023.

[9] Il dato, riferito ad attività realizzate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023, include i partecipanti alle iniziative formative realizzate a valere sui piani promozionali e i partecipanti alle attività di formazione codificate come servizi di ICE Agenzia (On demand ed "Export Tips").

Come operiamo

Le linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese sono elaborate dal Comitato Interministeriale per il made in Italy nel mondo (CIMIM)[2], composto dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, che lo co-presiedono, e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, dal Ministro dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste e dal Ministro del Turismo.

Gli indirizzi e le linee guida vengono, quindi, assunti da una Cabina di Regia, co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, che raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione, al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno e assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.

Nell'attuale scenario di forte incertezza determinata dalle tensioni geopolitiche e dal persistere delle dinamiche inflazionistiche, l'ICE-Agenzia continuerà a sostenere le imprese (in particolare le PMI) impegnate nei processi di internazionalizzazione, per aiutarle a individuare nuove opportunità di sviluppo sui mercati esteri e accrescere il numero delle imprese che esportano stabilmente, grazie all'offerta di servizi di promozione, informazione, assistenza e formazione.

Contestualmente, l'azione dell'ente sarà orientata ad accrescere la cultura di servizio alle imprese e ad adeguare la struttura alle nuove tecnologie, promuovendo la semplificazione e garantendo integrità e trasparenza.

In questa direzione si inserisce la riorganizzazione interna, divenuta operativa dal 1° gennaio 2024, avviata a seguito delle disposizioni normative introdotte con la legge di bilancio 2022[3], che hanno modificato la legge istitutiva dell'ICE – Agenzia. Il nuovo disegno organizzativo è, infatti, il frutto di un processo di revisione e di reingegnerizzazione dei flussi di lavoro ed è finalizzato a favorire la semplificazione delle procedure e la flessibilità organizzativa, ad accrescere l'efficienza dell'organizzazione e la qualità delle prestazioni, promuovendo l'orientamento ai risultati e la valorizzazione delle risorse umane, e a sviluppare l'innovazione e la competitività dell'ente. La nuova struttura è articolata in funzioni omogenee ripartite tra quattro unità di livello dirigenziale generale, che raccordano distinte tipologie di servizi e interventi e unità di livello dirigenziale non generale, operative e di supporto. Rimane confermata l'articolazione complessiva composta dalla sede centrale di Roma, dall'ufficio di Milano e dalla rete di uffici all'estero.

E', inoltre, in via di completamento il piano di rafforzamento della rete estera volto a garantire una più estesa e capillare presenza a supporto delle imprese italiane sui mercati esteri in relazione alle opportunità economico commerciali offerte. Il piano ha visto l'apertura, nel corso del 2023, di cinque nuovi uffici, cinque punti di corrispondenza e altrettanti desk. Sono stati attivati, inoltre, sette osservatori economici in altrettanti paesi del continente africano allo scopo di rafforzarne la conoscenza presso le imprese italiane.[4].

Nell'ambito della propria missione istituzionale, l'ICE continuerà a perseguire l'obiettivo di sostenere la digitalizzazione delle imprese. A tal fine, proseguirà la promozione sui mercati esteri, ampliando i

---

[2] Introdotto dal decreto legge 11 novembre 2022, n. 173 "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri", convertito con modificazioni dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204.

[3] L'art. 1, c. 50, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, ha modificato l'art.14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, convertito dalla legge 15 luglio 2011, come sostituito dall'art. 22, c.6 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, istitutiva dell'ICE - Agenzia

[4] Nel corso del 2023 sono stati aperti gli uffici di Nairobi, Dakar, Lagos, Atene e Islamabad e i Punti di Corrispondenza di Tblisi e Vancouver, Rio de Janeiro, Oslo e Lisbona. Di imminente apertura il Punto di Corrispondenza di Praga. Sono stati inoltre attivati i desk di Dublino, Helsinki, Montevideo, Vilnius e La Valletta. Gli Osservatori economici attualmente operativi sono in Camerun, RD del Congo, Zambia, Zimbabwe, Tanzania, Uganda e Costa d'Avorio, mentre è in corso di attivazione quello in Niger.

numerosi progetti di formazione digitale per le PMI e le iniziative volte a supportare la presenza di imprese italiane sulle grandi piattaforme internazionali del commercio elettronico, attraverso lo sviluppo di *partnership* con i principali *marketplace* mondiali.

Per garantire continuità all'assistenza sul mercato ucraino, resta operativo il nucleo costituito presso l'antenna dell'Ambasciata italiana a Leopoli, che svolge la sua attività - in continuità con quanto svolto dall'Help-Desk Ucraina fino a settembre 2022 - a supporto sia delle aziende italiane che svolgono attività nel paese, sia degli operatori che intendono affacciarsi sul mercato ucraino per la prima volta. E' inoltre attivo il Desk Assistenza e Tutela della Proprietà Intellettuale e Ostacoli al Commercio, che assicura assistenza specialistica alle imprese italiane nei processi di internazionalizzazione fornendo informazioni di primo orientamento sulle due tematiche della proprietà intellettuale e dell'accesso al mercato.

Continueranno ad essere operativi anche nel 2024 i Flying Desk presso le sedi di partner istituzionali (Regioni, Gruppo CDP, Camere di Commercio), fornendo assistenza alle imprese compatibilmente con le disponibilità dei partner presenti nelle Regioni. E' prevista per il biennio 2023-2024 l'implementazione di un progetto di rafforzamento dell'iniziativa EFD, attraverso la realizzazione di Export Flying Desk Special Edition, eventi una tantum organizzati sul territorio in collaborazione con i partner EFD per presentare ad una platea più vasta i servizi ICE e le misure speciali poste in essere in favore delle PMI.

Infine, l'ICE-Agenzia continuerà a promuovere la cultura dell'internazionalizzazione attraverso attività di formazione rivolte alle imprese e a giovani export manager, con particolare attenzione all'utilizzo dei canali digitali, e all'organizzazione di servizi integrati di accompagnamento delle PMI italiane sui mercati esteri.

Con l'obiettivo di fornire servizi sempre più conformi e rispondenti alle esigenze delle aziende italiane ("il cliente al centro"), nel 2024 si intende assicurare una sempre più diffusa ed omogenea applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità a Norma UNI EN ISO 9001:2015, sia nella sede di Roma e nell'ufficio di Milano, che nella Rete degli uffici esteri. Dopo aver raggiunto nel 2022 l'obiettivo della Certificazione "multisito", estesa cioè a tutte le sedi/uffici ICE in Italia e nel mondo, nel 2024 l'obiettivo sarà affinare il Sistema in relazione alle misure di prevenzione rischi dei processi mappati. Tutti gli uffici ICE, in Italia e nel mondo, vengono, infatti, monitorati nella corretta applicazione di normative e procedure, in funzione della prevenzione dei rischi e del miglioramento continuo, sulla base di un Piano che nel triennio consente di svolgere almeno un audit interno in ciascun ufficio. Tutto questo anche in preparazione della verifica di terza parte svolta ogni anno dalla Società esterna incaricata (attualmente Rina); nel 2024 si lavorerà, infatti, verso il rinnovo della Certificazione UNI EN ISO 9001:2015.

2.VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Il Valore Pubblico

L'aumento del numero di aziende esportatrici e il consolidamento delle imprese che già operano sui mercati esteri restano sfide importanti per il futuro delle imprese e per l'economia italiana, considerato che l'export rappresenta circa il 30% del prodotto lordo dell'Italia e che la domanda estera di beni e servizi costituisce uno dei principali fattori di traino della crescita economica.

Le imprese italiane che esportano sono circa 120.000, il 2,7% delle imprese italiane attive (ISTAT, anno 2021); in larga parte hanno dimensioni contenute e operano all'estero in maniera marginale: il 90% occupa meno di 50 addetti ed esporta, complessivamente, il 20% dell'ammontare annuo. Come noto, espandersi sui mercati internazionali comporta costi e ostacoli specialmente per le PMI, che si trovano ad affrontare barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, regime doganale, standard tecnici da rispettare ecc.) e costi di organizzazione. Le difficoltà e i vincoli sono ancora più pronunciati per gli imprenditori che intendono investire sui mercati esteri per operare attraverso una presenza stabile, commerciale o produttiva.

In tale contesto, ICE-Agenzia si propone di creare valore pubblico promuovendo l'espansione delle imprese, in particolare di dimensioni piccole e medie, sui mercati esteri, con particolare riferimento ai mercati dinamici, complessi o geograficamente lontani, offrendo servizi di promozione, informazione, assistenza e formazione. Opera, inoltre, insieme a Invitalia e ad altri *stakeholder*, per favorire gli investimenti esteri in Italia, considerate le ricadute positive dei flussi in entrata sull' innovazione e sulla crescita, anche in termini di occupati.

Alla luce del nuovo assetto organizzativo, funzionale alla semplificazione dei processi e all'orientamento ai risultati, e in linea con la mission dell'ente, le principali linee strategiche su cui sarà improntata nel 2024 l'attività delle quattro direzioni centrali, in relazione alle specifiche tipologie di servizi e interventi gestite, sono le seguenti:

- incrementare il numero delle aziende servite (utenti/clienti), migliorandone il livello di fidelizzazione – e aumentare la produttività e l'efficienza del processo di erogazione dei servizi attraverso l'impiego della tecnologia digitale;

- accrescere il livello qualitativo medio dei servizi forniti attraverso un più efficace supporto e assistenza agli uffici della rete estera;

- sostenere la partecipazione delle aziende ad eventi promozionali, garantendo la partecipazione di ICE-Agenzia ai maggiori eventi fieristici internazionali di consolidata presenza dell'ente ed estendendola a un numero crescente di eventi, promuovendo la variazione e la diversificazione delle imprese partecipanti;

- promuovere lo sviluppo delle risorse umane attraverso la realizzazione di interventi formativi finalizzati al perfezionamento delle conoscenze e delle competenze individuali, favorire una migliore organizzazione del lavoro e accrescere il benessere organizzativo;

- rendere più efficienti i processi di spesa e ridurre i tempi di pagamento ai soggetti fornitori.

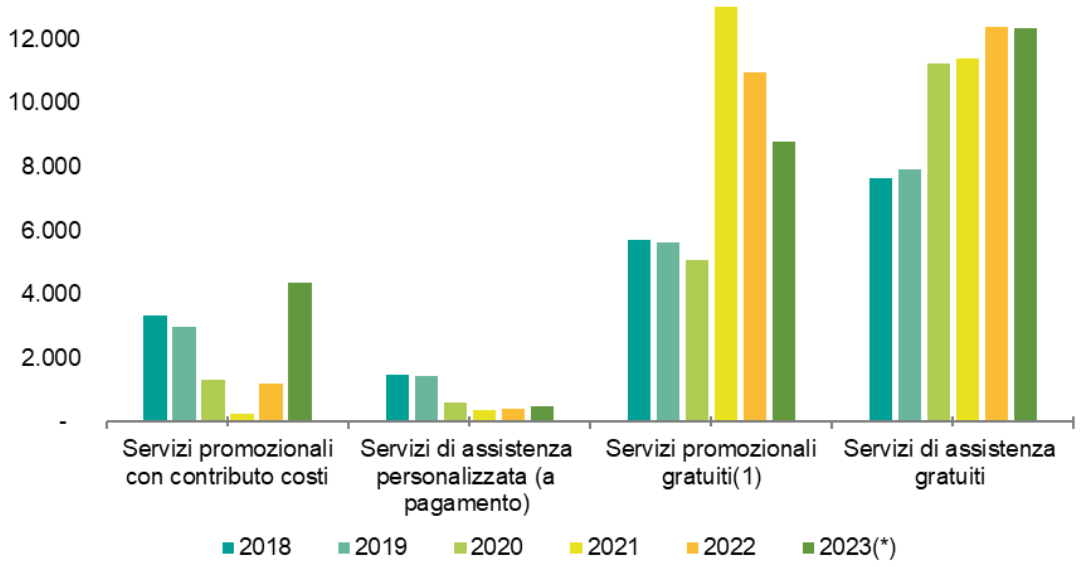
La semplificazione dei processi interni di lavoro sarà perseguita in una serie di ambiti, tra cui la gestione del personale e del sistema di valutazione individuale, e una migliore accessibilità alle infrastrutture informatiche per la gestione del lavoro a distanza.

Gli stakeholder

Ai fini della creazione di valore pubblico, l'Agenzia definisce i propri obiettivi strategici tenendo conto delle esigenze degli *stakeholder*, in primo luogo le migliaia di imprese che si avvalgono dei servizi ICE.

La base-clienti dell'ICE è costituita da oltre ventiduemila imprese[5], in larga parte di dimensioni contenute (meno di 50 addetti). Va tuttavia rilevato che i servizi dell'ICE sono richiesti anche da imprese di maggiori dimensioni, in genere più organizzate nel presidiare i mercati e in grado di esportare quote più consistenti di fatturato (grafico 1).

Grafico 1 – Numero di clienti/utenti per tipo di servizio



(*) Dati provvisori

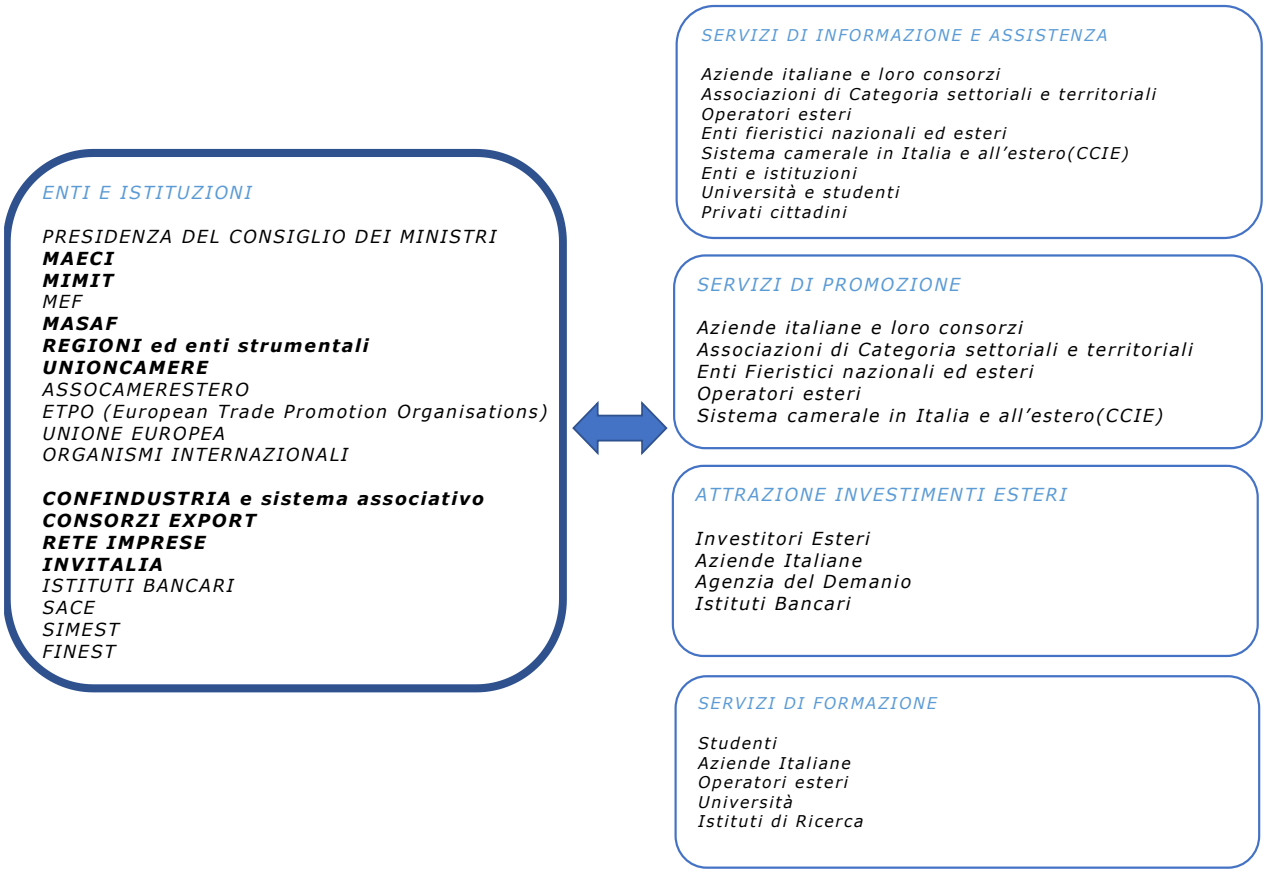
(1) Inclusi clienti di servizi promozionali con fattura emessa a enti intermediari (associazioni di categoria, consorzi export, ecc.).

Fonte: ICE

In secondo luogo, l'attività dell'Agenzia ICE è volta a soddisfare le esigenze di numerosi *stakeholder* istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università, e altri) e dei rappresentanti del tessuto imprenditoriale (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria), con i quali l'Agenzia ha instaurato da anni un processo di dialogo e di collaborazione, al fine di individuare linee di azioni comuni. Peraltro, molti enti e istituzioni sono qualificabili anche come *contributor* sotto il profilo progettuale, come ad esempio le Associazioni imprenditoriali e il sistema camerale per la programmazione e la realizzazione delle attività di promozione, e le università per le attività formative per l'internazionalizzazione (figura 1).

[5] Dato provvisorio relativo al 2023, riportato nel Cruscotto Direzionale ICE.

Figura 1 - Mappa dei principali *stakeholder*



Fonte: ICE

La misurazione

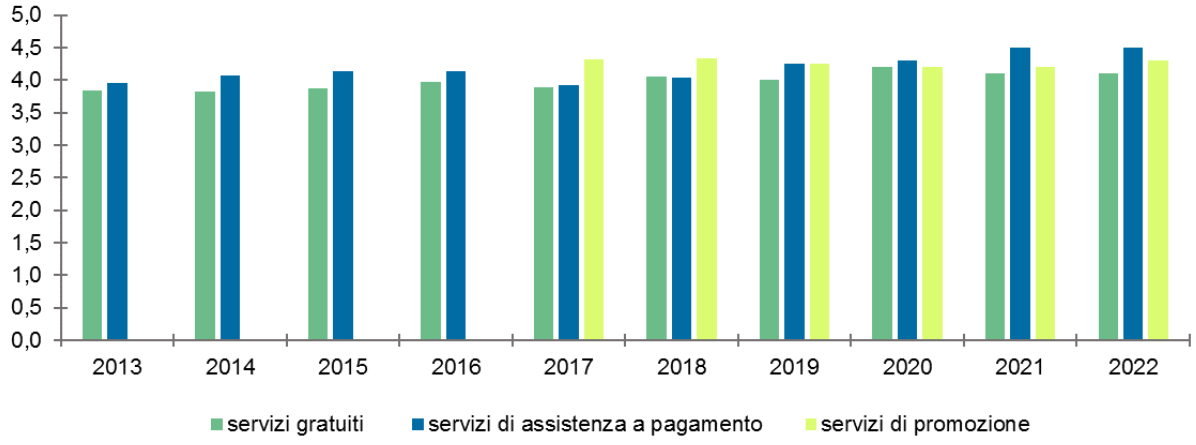
Per misurare il valore pubblico creato attraverso l'offerta di servizi, l'ICE effettua ogni anno un'indagine volta a rilevare la soddisfazione delle imprese clienti rispetto al sostegno ottenuto.

In quanto parte del sistema di misurazione della performance, queste rilevazioni annuali, affidate a società esterne specializzate, rappresentano uno strumento fondamentale per valutare la qualità del sostegno pubblico dell'Agenzia. L'indagine annuale più recente si riferisce ai servizi erogati dall'ICE nel 2022: dalle interviste presso 5.008 aziende clienti, che hanno riguardato complessivamente 10.750 tra servizi erogati ed eventi organizzati, è emerso - un giudizio medio pari a 4,3 (su una scala da 1 a 5)[6], in lieve incremento rispetto agli anni precedenti; l'87,2 per cento dei rispondenti ha, inoltre, dichiarato di essere molto/abbastanza soddisfatto dei servizi ricevuti, esprimendo una percezione complessiva molto positiva (grafico 2).

[6] L'indagine di customer satisfaction sull'attività 2022 è stata condotta dalla società Ipsos. Il report completo è scaricabile da: https://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/export/sites/default/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2023/2023_Documenti_168474555953/1684745560048_sintesi_customer_satisfacion_2022.pdf

Con riferimento alle singole aree di attività, il livello di soddisfazione è risultato pari a 4,3 per i servizi di promozione e a 4,1 per i servizi di assistenza erogati a titolo gratuito. I servizi di assistenza a pagamento hanno raggiunto un punteggio di 4,5 mentre, con riguardo alla formazione, la valutazione dei partecipanti è stata pari a 4,3

Grafico 2 - Soddisfazione espressa dai clienti ICE sui servizi di promozione, di assistenza e di formazione. Indagine esterna, giudizio globale su una scala da 1 a 5 (5= soddisfazione massima)

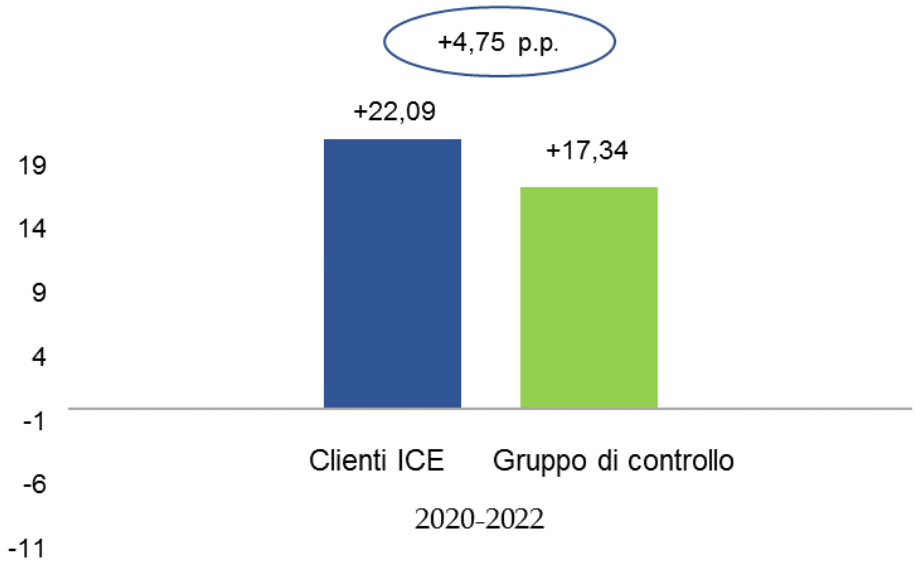


Fonte: ICE, indagine 2022 condotta da Ipsos

Un altro indicatore di *outcome* riguarda il tasso di *placement* relativo al corso di formazione COR.C.E. - il Master dedicato alla formazione di giovani export manager -, indicativo della percentuale di allievi inseriti nel mondo del lavoro a seguito della sua conclusione. La misurazione relativa al 2022 ha evidenziato un tasso di inserimento, a nove mesi dalla fine dei corsi, del 91%.

Infine, per misurare il valore pubblico generato in termini di aumento dell'export, l'Agenzia collabora da alcuni anni con ISTAT ad un progetto di **valutazione d'impatto**. Grazie al *matching* tra i dati gestionali dell'ICE e gli archivi ISTAT con i micro-dati sulle imprese esportatrici, è possibile misurare l'andamento dell'export delle imprese clienti, raffrontandolo con la performance di un gruppo di non-clienti. Applicando la tecnica statistica del *Propensity Score Matching* (PSM), a ogni unità "trattata" (cliente ICE) viene abbinata una o più aziende "non trattate" (altri esportatori), e selezionato un campione di controllo con caratteristiche simili al gruppo delle imprese clienti. Il grafico 3 mostra i risultati dell'ultima misurazione da cui emerge che, nel biennio successivo all'anno di fruizione del servizio, le imprese sostenute dall'ICE hanno registrato un andamento dell'export più favorevole rispetto al "gruppo di controllo", con un differenziale di 4,75 punti percentuali.

Grafico 3 - Valutazione d'impatto: esportazioni delle imprese che hanno usufruito di servizi a pagamento, registrate nel 2020, e del gruppo di controllo. Variazione percentuale dell'export relativa al biennio 2021-2022.



Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

Digitalizzazione e accessibilità

Durante il 2024, proseguiranno le azioni pianificate nel corso del 2023 finalizzate al miglioramento continuo dei servizi digitali dell'Agenzia destinati alle imprese italiane, anche attraverso la garanzia della piena accessibilità del sito.

Il Responsabile della Transizione Digitale farà riferimento al c.d. Piano Triennale ICT, le cui priorità dettate da AGID rappresentano le direttrici di intervento per il 2024.

L'attività sarà realizzata sulla base di due direttrici: interventi sul portale www.ice.it per il miglioramento dell'esperienza dell'utente e della fruizione dei servizi dell'Agenzia e operazioni volte al miglioramento della gestione organizzativa aziendale in relazione al processo di digitalizzazione dell'ente.

Relativamente al portale istituzionale www.ice.it, in particolare, il lavoro sarà incentrato sui seguenti punti:

1. Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi:
    a. Accessibilità. Nel 2022 sono state prodotte le Linee Guida di Armonizzazione dei siti web ICE, all'interno delle quali è stato dedicato un capitolo relativo al rispetto degli obiettivi di accessibilità. Nel 2024 si procederà, nei tempi indicati da AGID, a redigere gli obiettivi di accessibilità e a pubblicare la relativa Dichiarazione di Accessibilità annuale;

b. Usabilità. Nel 2024, secondo le procedure indicate da AGID, si procederà al test annuale dell'usabilità del portale istituzionale www.ice.it al fine di eventualmente migliorare l'esperienza utente e trasmettere ad AGID i risultati del test.

2. Accessibilità area clienti CIE.

Sviluppare l'accessibilità all'area clienti via CIE, mantenendo anche l'attuale modalità di accesso tramite credenziali (confronto con Servizi Imprese e Coordinamento Marketing).

3. Riformulazione *governance* sito ed aggiornamento Area Clienti.

Sarà portato avanti uno studio di fattibilità, a seguito di proposta di governance chiara sulle competenze di ogni ufficio sul sito istituzionale, per la ristrutturazione dell'intero portale, identificando chiare priorità sempre in ottica di *user centricity* e quindi incremento delle funzionalità per le aziende.

Continuerà il miglioramento dell'area clienti del sito istituzionale www.ice.it al fine di rendere più attrattivo il suo utilizzo, permettendo all'azienda la fruizione di servizi, il monitoraggio delle proprie iniziative promozionali ed il suggerimento di nuove iniziative promozionali.

Riguardo agli interventi sulla gestione organizzativa aziendale, sono previste le seguenti azioni:

- aggiornamento del Sistema CRM (Customer Relationship Management) con l'introduzione di un applicativo maggiormente rispondente alle necessità degli uffici della sede e rete estera, integrabile con il sito istituzionale ICE; nel corso del 2024 verranno migrati sulla nuova soluzione i processi CRM-rilevanti come da GANNT di progetto;

- predisposizione di uno studio di fattibilità circa la migrazione al Cloud PSN (Polo Strategico Nazionale), in linea con gli obiettivi di PA Digitale 2026 che pongono al 30 giugno 2026 il termine ultimo per la migrazione al cloud dei server delle PAC.

2.2 Performance

Gli obiettivi e le strategie

Dal mandato istituzionale e dalla missione attribuita all'Agenzia discendono i due obiettivi specifici dell'ente, volti a orientare le strategie e la creazione di valore pubblico, in linea con gli indirizzi definiti a livello governativo.

Gli obiettivi specifici sono stati fissati dai vertici dell'Agenzia, tenendo conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dai vari *stakeholder* istituzionali e imprenditoriali, fruitori dei servizi. Come illustrato dall'albero della performance (figura 2), il raggiungimento degli obiettivi viene misurato attraverso l'individuazione di alcuni indicatori e l'assegnazione di target con una proiezione triennale.

Figura 2

L'albero della performance

Mandato istituzionale

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

Missione

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

OBIETTIVI SPECIFICI

OS 1:

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

PESO 60%

Incremento della base clienti/utenti ICE

Utilizzo degli stanziamenti promozionali

Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce

Customer satisfaction sui servizi ICE

Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente

OS 2:

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

PESO 40%

Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)

Promuovere le pari opportunità

Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità

Promuovere la trasparenza digitale

Migliorare i processi interni, garantendo la tempestività dei pagamenti

Nel quadro dell'obiettivo specifico 1 assume un ruolo centrale **l'ampliamento della base clienti/utenti**, in linea con l'obiettivo ultimo di contribuire ad incrementare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri.

Obiettivo Specifico 1: Aumentare il numero di imprese esportatrici sistematiche e allargare i loro mercati di presenza, con focus su PMI e innovazione - PESO 60%										
INDICATORE		PESO %	TARGET							
Descrizione	Formula		*TARGET 2022*	*Consuntivo 2022*	*TARGET 2023*	*baseline*	2024	2025	2026
Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	*10*	*15.000*	*12.782*	**13.500**	*12.816*	**14.000**	14.200	14.500
Utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa per attività promozionale (milioni di euro)	*10*	*154*	*170,8*	**170**	*220,3*	**180**	+5%	+5%
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Incremento del numero di aziende attive su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	*10*	-	-	-	*7.213*	**+5%**	+5%	+5%
Customer satisfaction	Indagine sul grado di soddisfazione e percezione di utilità economica dei servizi ICE da parte delle imprese utenti e clienti	*10*	*4,3*	*4,3*	**4,2**	*4,3**	**4,3**	4,3	4,3
Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente	Percentuale di realizzazione delle azioni operative principali da individuare ogni anno (cfr. scheda azioni)	*20*	-	-	**≥ 80%**	n.d.	**≥ 80%**	-	-

** risultato rilevazione sul 1° semestre 2023*

Per misurare questo obiettivo è stato confermato l'indicatore relativo all'incremento delle imprese che ricorrono ai servizi di assistenza, perno della *policy* dei servizi, e quello sull'utilizzo delle risorse promozionali.
Riguardo alla clientela dei servizi di assistenza, i risultati raggiunti nell'ultimo anno hanno evidenziato un lieve incremento della base clienti, dopo un biennio di sostanziale stabilità seguito al boom del 2020 a seguito dell'ampliamento dei servizi gratuiti. Il nuovo target (14.000 clienti) rappresenta un traguardo sfidante che l'ente si propone di raggiungere attraverso **la valorizzazione dei servizi offerti**, **puntando su un'offerta personalizzata e a maggior valore aggiunto**, il miglioramento dei processi interni di erogazione dei servizi e la razionalizzazione del catalogo dei servizi, la realizzazione di azioni di comunicazione e marketing volte a promuovere e a valorizzare il ruolo dell'Agenzia.
Considerato il recente sviluppo delle attività a supporto del commercio digitale, è stato inoltre previsto un indicatore volto a promuovere l'accesso delle aziende ai canali di e-commerce e di export digitale, basato sul numero di aziende attive su piattaforme e-commerce marketplace e piattaforme social-commerce. Per supportare il percorso di internazionalizzazione delle imprese attraverso i canali digitali, l'Agenzia ICE realizza partnership con le maggiori piattaforme e-commerce del mondo e fornisce assistenza e formazione alle aziende coinvolte nei progetti.

Per valutare la creazione di valore pubblico da parte dell'ente attraverso i servizi offerti, viene confermato **l'indicatore di *outcome* relativo alla misurazione della *customer satisfaction***, strumento essenziale per verificare l'efficacia qualitativa delle attività e migliorare la rispondenza dei servizi alle esigenze della clientela, con un target, relativo al giudizio medio espresso dalle aziende clienti/utenti pari a 4,3, su una scala da 1 a 5. Si tratta di un target particolarmente sfidante, tenuto anche conto della riorganizzazione interna divenuta operativa all'inizio del 2024.

Infine, un ulteriore indicatore misura la realizzazione di sei azioni operative prioritarie rispetto alla mission e alle strategie dell'ente, il cui raggiungimento concorre al conseguimento dell'obiettivo specifico (cfr. scheda seguente).

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 1 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente"	Target 2022	*Consuntivo 2022*	Target 2023	*Baseline*	Target 2024
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	*15*	*17*	**18**	*18*	**20**
Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	*5*	*6*	**5**	*5*	**6**
Numero di accordi vigenti con la GDO	*50*	*56*	**50**	*26**	**50**
N. di aziende clienti dei servizi a pagamento	-	-	-	*452*	**+10%**
Fatturato da servizi a pagamento	-	-	-	*1,165 mln €***	**+30%**
Numero di servizi a pagamento	-	-	-	*824*	**+10%**

** n. di accordi vigenti al 31 gennaio 2024*
*** Budget economico 2023*

Accanto alle azioni principali già previste nel 2023, riguardanti l'apertura di vetrine su piattaforme digitali e la realizzazione di accordi GDO, per la promozione del Made in Italy attraverso i canali digitali e fisici della grande distribuzione, il coinvolgimento di start up e aziende innovative in iniziative di promozione e l'attività di scouting finalizzata all'attrazione degli investimenti esteri in Italia, sono state previste **tre nuove azioni volte a rafforzare l'offerta qualificata di servizi a pagamento**, in linea con i nuovi indirizzi strategici dell'ente.

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico, oltre all'adozione di misure per mantenere costante garanzia di integrità, trasparenza, semplificazione e alla promozione delle pari opportunità del personale ICE, il Piano prevede alcuni indicatori di nuova introduzione finalizzati a promuovere la razionalizzazione e l'efficienza dei processi interni: l'indicatore sull'attuazione del Piano annuale del Sistema di Gestione per la Qualità, in un'ottica di miglioramento continuo nella gestione dei processi interni e di prevenzione dei rischi, quello relativo all'implementazione della nuova piattaforma CRM, per facilitare il processo di erogazione dei servizi alle aziende e promuoverne la digitalizzazione, oltre all'indicatore sulla tempestività dei pagamenti, legato all'efficientamento dei processi di spesa, in linea con le recenti indicazioni in materia fornite dalla Ragioneria generale dello Stato e dalla Funzione pubblica.

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

INDICATORI		PESO %	TARGET						
Descrizione	Formula		TARGET 2022	*Consuntivo 2022*	TARGET 2023	*baseline*	2024	2025	2026
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC	*10*	100%	95,45%	**100%**	100%	**100%**	100%	100%
Promuovere le pari opportunità	Posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati (quota percentuale)	*10*	-	-	-	29%	**≥40%**	≥42%	≥45%
Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità	Attuazione del Piano annuale del Sistema di Gestione per la Qualità	*5*	-	-	-	-	**100%**	-	-
Promuovere la trasparenza digitale	Implementazione della migrazione alla nuova piattaforma CRM	*5*	-	-	-	-	**100%**	-	-
Migliorare i processi interni	Tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali	*10*	-	-	-	-	**≤0**	≤0	≤0

Dai due obiettivi specifici discendono quindi gli obiettivi operativi assegnati ai singoli uffici, in base a un approccio metodologico tipico della riallocazione *top-down* e integrazione/negoziazione,[7] che ha visto il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia ICE. Nel processo di definizione degli obiettivi specifici e dei piani operativi ha avuto un ruolo chiave il Comitato di programmazione e valutazione della performance alla presenza anche dell'OIV a garanzia della correttezza metodologica del processo di pianificazione, che ha inteso proseguire sulla linea della programmazione triennale apportando gli opportuni aggiornamenti, in linea con l'evoluzione del contesto e dei nuovi sviluppi organizzativi e tenendo conto dell'andamento del monitoraggio.

Sulla base di una logica di condivisione tra tutti gli uffici degli obiettivi strategici dell'ente, a ciascun ufficio della sede, di Milano e della rete estera sono stati assegnati due indicatori trasversali riguardanti il grado di raggiungimento di ciascuno dei due obiettivi, il cui peso complessivo sulla performance di ciascuna unità è pari al 70%; il restante 30% è misurato sulla base di indicatori propri di ciascun ufficio e/o comuni a gruppi di uffici.

Nello specifico, per quanto riguarda l'estero, il 30% è ripartito tra indicatori propri dell'attività degli uffici esteri (numero di nuovi accordi con GDO e apertura di Vetrine Made in Italy su piattaforme digitali, numero di servizi gratuiti erogati, corrispettivi da vendita di servizi, e un indicatore volto a migliorare la capacità di spesa, relativo alla percentuale dello speso sul totale assegnato), con target differenziati per ciascun ufficio.

[7] Tali modalità sono state proposte nelle linee guida per il Piano della Performance n.1/2017 – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance.

A seguito della formale assegnazione degli obiettivi operativi agli uffici, sulla base del vigente "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ciascun valutatore (Direttore Generale/Direttori Centrali/Dirigenti) sarà poi tenuto ad assegnare ai propri Dirigenti/dipendenti gli obiettivi operativi dell'Ufficio quali obiettivi individuali e, ove ritenuto opportuno, integrare l'assegnazione con ulteriori obiettivi individuali *ad personam*, legati a specifici incarichi attribuiti al singolo dipendente. La premialità ai dipendenti viene infatti stabilita a valle del ciclo della performance, a seguito della fase di rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi, in un processo che orienta l'azione di tutta la struttura al perseguimento delle finalità strategiche dell'ente. Il processo gestionale relativo al Sistema di Valutazione del Personale è supportato da un Sistema Informatico ad hoc – SVP, in fase di sostituzione con una nuova Piattaforma software integrata per la gestione risorse umane.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

La presente sezione, nel rispetto del quadro normativo di riferimento, è dedicata a "Rischi corruttivi e trasparenza", con l'obiettivo di prevenire e mitigare i rischi derivanti non solo dagli eventi corruttivi in senso stretto - rilevanti sotto il profilo penale - ma anche di intercettare gli eventi prodromici di cattiva amministrazione al fine di ampliare il perimetro di protezione e migliorare, così, l'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

In accordo con la strategia nazionale definita nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA) approvato dal Consiglio dell'ANAC con Delibera n. 7 del 17.01.2023 (aggiornato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023) e in coordinamento con quanto previsto nella sezione dedicata al valore pubblico e alla performance - con particolare riferimento all'obiettivo specifico di "Contribuire alla performance strategica dell'ICE" - la presente sezione è orientata verso un rafforzamento degli strumenti di prevenzione della corruzione in una prospettiva di miglioramento continuo per il perseguimento dei seguenti **obiettivi strategici**:

1) **rafforzamento della trasparenza** dell'azione amministrativa per confluire poi nella **"Piattaforma unica della trasparenza"**, un punto di accesso unificato, gestito dalla stessa Autorità Anticorruzione e basato sull'interconnessione con altre banche dati pubbliche, in grado di semplificare e rendere meno onerosa la pubblicazione dei dati, agevolando al contempo fruibilità e confrontabilità;

2) **rafforzamento della formazione** sui temi dell' **etica**, della professionalità e della **responsabilità del pubblico dipendente** e sulla materia dei **contratti pubblici** alla luce del nuovo codice dei contratti (d.lgs. 36/2023), con particolare riferimento al ruolo e alle responsabilità del **RUP**;

3) in continuità con i precedenti Piani dell'Agenzia, **semplificazione e riorganizzazione delle procedure interne** nell'ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi alle imprese, con l'adozione di misure specifiche (v. infra).

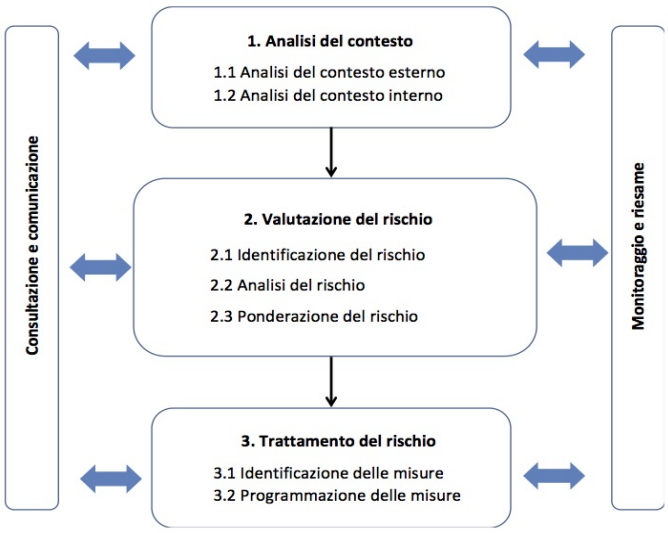
Nell'elaborazione della sezione, sono state, pertanto, pianificate misure tese a rafforzare gli strumenti di prevenzione dei rischi corruttivi diretti a migliorare i processi lavorativi dell'Ente, accelerando i processi di innovazione e digitalizzazione, anche grazie ad esperienze, già avviate, di semplificazione e sviluppo professionale del personale. Tali misure mirano ad accrescere i livelli di trasparenza, a contrastare eventuali nuovi rischi corruttivi e ad aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, in una prospettiva di orientamento al miglioramento continuo.

Secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione è frutto di un processo volto ad individuare, mappare e valutare il rischio corruttivo cui l'amministrazione è potenzialmente, o concretamente, esposta, e per il quale

necessita di specifiche misure di correzione e prevenzione contestualizzate nella realtà in cui lo stesso ente opera.

In tal senso, il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento. Le fasi centrali del sistema, sintetizzate nello schema che segue, sono l'analisi del contesto, sia esterno che interno, la valutazione del rischio e il trattamento del rischio, a cui si affiancano due ulteriori fasi trasversali (la fase di consultazione e comunicazione e la fase di monitoraggio e riesame del sistema).

Il processo di gestione del rischio



Fonte: Piano Nazionale Anticorruzione 2019

Sviluppandosi in maniera "ciclica", in ogni sua ripartenza il ciclo deve tener conto, in un'ottica migliorativa, delle risultanze del ciclo precedente, utilizzando l'esperienza accumulata e adattandosi agli eventuali cambiamenti del contesto interno ed esterno.

2.3.1. Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

L'art. 1, comma 8, della L. n. 190/2012, dispone, tra l'altro, che "L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione".

Per quanto concerne gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che rappresentano gli elementi necessari e fondanti del presente Piano, si è provveduto, quindi, a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione dell'ICE quale organo di indirizzo politico/strategico, attraverso una condivisione delle **linee guida** di aggiornamento della presente sezione (**Comunicazione al Consiglio di Amministrazione n. 3.1 prot. n. 0140041/23 del 12.12.2023**).

Alla luce degli indirizzi ricevuti, sulla base delle esperienze degli anni precedenti e delle misure generali e specifiche adottate, presa visione del citato Piano Nazionale Anticorruzione 2022, adottato con **Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023, aggiornato con Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023**, viene predisposta la presente Sezione, che prevede:

1) integrazione degli **obiettivi** di prevenzione della corruzione e della trasparenza **all'interno del piano della performance**, prevedendo obiettivi specifici e monitorando il grado e la qualità del loro raggiungimento;

2) **prosecuzione e sviluppo** della metodologia per la gestione e la prevenzione del rischio corruttivo, basata su un'attività di **risk assessment dei processi** dell'amministrazione in linea con il nuovo approccio avviato con il PIAO 2023-2025 e **in crescente sinergia con il Sistema di Gestione della Qualità**; approccio finalizzato a far emergere con maggiore nitidezza, ai fini di un affinamento della mappatura specifica, i processi rilevanti sotto il profilo anticorruttivo nonché le principali attività costitutive di ciascuno, come meglio illustrato nel paragrafo 2.3.4 dedicato alla metodologia di analisi e gestione del rischio.

3) gestione dei rischi corruttivi mediante l'adozione di **misure concrete e sostenibili dal punto di vista organizzativo**, tenendo in debita considerazione il rapporto tra riduzione effettiva dei rischi e costi in termini di sostenibilità amministrativa;

4) ***focus* formativi** sui temi dell'etica pubblica e sul nuovo Codice dei contratti pubblici, con particolare riferimento agli aspetti di più diretto interesse applicativo per l'ICE-Agenzia.

2.3.2 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno costituisce un'attività necessaria al fine di restituire "*all'amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente*" in cui l'amministrazione opera.

Attesa la sua missione e articolazione territoriale, l'ICE-Agenzia si rapporta con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, in molteplici contesti esterni, caratterizzati spesso da un'ampia diversità di valori etici. Ciò, sommato alla dotazione di risorse necessarie all'erogazione dei servizi dell'Agenzia e allo svolgimento delle attività previste dai diversi programmi promozionali finanziati dal Governo, evidenzia l'alto livello di complessità dell'attività da realizzare.

La realtà geografica di operatività dell'ICE-Agenzia è molto variegata e presenta notevoli differenze di contesto sul piano economico, politico, giuridico, sociale e culturale. Il rispetto delle normative del Paese di accreditamento impone peraltro agli **uffici ICE esteri un notevole sforzo per garantire la *compliance* sia alla normativa italiana che a quella locale**, in particolar modo in materia di reclutamento del personale, in materia fiscale, di trasparenza, di acquisizione di beni e servizi. A tale ultimo proposito, è evidente la sfida a cui sono sottoposti gli Uffici all'estero per l'osservanza di talune regole in materia di appalti di cui al D.Lgs. 36/2023 e di prevenzione della corruzione e di trasparenza (ad es. *antipantouflage*, patti di integrità, cause di esclusione ex art.94, ecc.). Invero, già nell'ambito di applicazione del Decreto MAECI n.192 del 02.11.2017 (*Regolamento dei contratti all'estero*), si segnala che, in talune sedi estere, il Capo Missione ha individuato e codificato, con apposito decreto, le disposizioni incompatibili con l'ordinamento e le situazioni locali. A conferma di tale complessità, si evidenzia che le sedi estere hanno stipulato, nel 2023, 7.218 contratti per Euro 160.978.215,11 (mentre in Italia sono stati stipulati n. 826 contratti per Euro 25.360.962,91) (fonte: elaborazione su Repertorio dei contratti al 31.12.2023). Si evidenzia, inoltre, che è in corso di definizione un nuovo Decreto MAECI il quale - analogamente a quanto previsto dal precedente Codice - recherà una

disciplina speciale dell'attività contrattuale estera alla luce dei principi introdotti dal decreto legislativo 36/2023, tra i quali spiccano *"la digitalizzazione completa delle procedure di acquisto fino all'esecuzione dei contratti"* nonché *"l'aggregazione e la centralizzazione delle committenze"*.

In quest'ottica, assume un ruolo centrale il rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 16 aprile 2013, n. 62 come modificato dal D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81), del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'ICE-Agenzia, approvato in dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 619/23 del 27.01.2023 , del Codice Etico di questa Agenzia, adottato per la prima volta nel corso del 2022 (delibera del CDA n. 603/22 del 13.07.22), nonché delle misure di prevenzione generali e specifiche contenute nel PIAO, al fine di operare con correttezza e trasparenza nella promozione delle imprese del Sistema Italia, di arginare i rischi derivanti da possibili fenomeni corruttivi e di cattiva amministrazione e, così, rafforzare la cultura della legalità in modo da sottrarsi da potenziali indebite interferenze nello svolgimento dei compiti lavorativi. Anche a tal riguardo si segnala la **difficoltà, in alcuni Paesi**, proprio **della sottoscrizione dei citati codici** da parte del personale locale, **in quanto ritenuti non coerenti o, comunque, ultronei rispetto alla legislazione nazionale**.

Nel contesto internazionale un segnale positivo per l'Italia è dato dall'indice di Percezione della Corruzione di Transparency International - indice che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo - del 2022. Negli ultimi anni, infatti, l'Italia ha scalato molte posizioni nella classifica di Transparency International: secondo i dati dell'indice della percezione della corruzione 2022 si colloca al 41° posto su una classifica di 180 paesi (nel 2020 l'Italia occupava il 52° posto).

A livello nazionale, per quanto riguarda l'andamento dei reati corruttivi, in un recente studio, a cura del Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza - Direzione Centrale della polizia criminale - servizio Analisi Criminale, pubblicato nel marzo 2023, si evidenzia che in Italia la corruzione è generalmente percepita come "*diffusa nei gangli della struttura burocratica del Paese".* Lo studio, elaborato sulla base del patrimonio informativo delle forze di polizia, ha preso in considerazione l'ambito dei dei delitti legati al fenomeno corruttivo, ricompresi tra i delitti contro la Pubblica Amministrazione contemplati nel titolo II del libro II del Codice penale, in quanto illeciti che incidenti negativamente sulle attività dello Stato e degli Enti pubblici. Tale indagine ha evidenziato che il dato più rilevante in termini corruttivi ha riguardato l'abuso di ufficio (art. 323 c.p.), seppur in diminuzione, nel 2022, rispetto agli anni precedenti. I valori delle altre fattispecie delittuose collegate alla corruzione risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, nell'ultimo triennio, si rileva una flessione per il peculato (art. 314 c.p.), la concussione (art. 317 c.p.) e l'istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.).

Servizio Analisi Criminale

Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2022.
(Dati di fonte SDI/SSD non consolidati per il 2022)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Art. 314 -**Peculato**-	274	279	243	270	282	330	387	333	453	443	403	360	374	371	348	465	273	286	220
Art. 316 -**Peculato mediante profitto dell'errore altrui**-	17	11	15	22	14	41	49	44	47	23	26	18	14	6	8	3	5	11	7
Art. 317 -**Concussione**-	138	115	86	130	145	140	146	130	168	130	111	65	69	67	53	55	45	41	33
Art. 318 -**Corruzione per l'esercizio della funzione**-	27	21	14	18	17	41	19	13	18	17	24	39	36	35	24	27	23	16	23
Art. 319 -**Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio**-	119	93	92	92	120	98	82	95	115	101	76	120	112	126	80	114	81	72	51
Art. 319 ter -**Corruzione in atti giudiziari**-	9	6	10	7	4	7	6	8	5	8	6	8	22	10	11	17	21	9	4
Art. 319 quater -**Induzione indebita a dare o promettere utilità**-										31	33	44	50	37	31	33	52	26	21
Art. 320 -**Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio**-	12	12	6	18	11	32	10	19	22	17	9	29	13	8	15	8	12	12	16
Art. 321 -**Pene per il corruttore**-	74	60	55	56	65	65	49	73	71	75	46	95	84	99	57	86	65	54	43
Art. 322 -**Istigazione alla corruzione**-	173	167	184	195	246	217	216	222	202	182	185	169	144	157	134	116	97	100	77
Art. 323 -**Abuso d'ufficio**-	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.157	898
Art. 346 bis -**Traffico di influenze illecite**-										2	4	8	1	9	7	20	28	19	16

Tabella a cura del Servizio Analisi Criminale estratta dallo studio del Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza - Direzione Centrale della polizia criminale

In termini di incidenza delle fattispecie corruttive, è interessante, infine, evidenziare - quale dato rilevato dallo studio citato - la spiccata prevalenza del fenomeno nelle grandi aree urbane (Milano, Torino, Napoli e Palermo) e, in particolare, nell'ambito della città metropolitana di Roma, principale centro del potere politico ed amministrativo e sede dei vertici delle più importanti aziende nazionali ed internazionali.

2.3.3. Analisi del contesto interno

L'attività che l'ICE prevede di realizzare nel corso del 2024 include per la grande parte l'attuazione del nuovo Piano ordinario ICE-MAECI 2024, che sarà definito nei prossimi mesi, e la prosecuzione delle azioni dei Piani ordinari ICE-MAECI 2023 e 2022 (142 milioni di euro in totale), oltre ad alcune code degli anni precedenti (3 milioni di euro). Inoltre, è previsto il completamento dei Piani straordinari ancora operativi, ovvero le annualità 2019, 2020 e 2021 (34,9 milioni di euro) e la realizzazione di attività per conto di committenti privati (0,1 milioni di euro). Per il 2024 si prevede che la spesa complessiva, derivante dall'insieme di queste attività, ammonterà a 180 milioni di euro.

All'assegnazione pubblica si aggiunge, per taluni interventi, il contributo finanziario delle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione, differenziato in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno. Il contributo privato previsto per il 2024 è stimato in circa 9 milioni di euro.

A norma dell'art. 22, comma 20, del decreto-legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214 sono organi dell'ICE-Agenzia: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Revisori.

Il vertice amministrativo è rappresentato dal Direttore Generale, cui compete il coordinamento e la direzione dell'Agenzia. Il Direttore è nominato con Decreto del Presidente della Repubblica e l'incarico, avente durata di quattro anni, è rinnovabile una sola volta.

L'art.1, c. 50, L. n.234 del 30.12.21 (Legge di Bilancio 2022) ha apportato delle modifiche significative alla legge istitutiva dell'ICE-Agenzia, che hanno avuto riflessi anche sull'assetto organizzativo interno. In particolare, si segnala l'introduzione di quattro direzioni centrali, facenti capo a 4 nuovi dirigenti generali di prima fascia: Amministrazione; Per i settori dell'export; Rete Estera; Servizi alle imprese, Marketing e Innovazione.

La nuova struttura ha il pregio di ridurre i riporti diretti al Direttore Generale, di segregare i processi decisionali su più livelli, nonché di aumentare il livello di controllo mediante una maggiore vicinanza dei Direttori Centrali ai processi.

A quanto sopra, va ad aggiungersi la prossima assunzione di ulteriori 6 dirigenti di seconda fascia (n. 4 provenienti da corso-concorso SNA e n. 2 da scorrimento della graduatoria di concorso interno per il reclutamento di personale da inquadrare come dirigente di seconda fascia) in grado di colmare, al momento, l'organico dirigenziale, consentendo in tal modo una congrua ripartizione di ruoli e responsabilità e limitando le problematiche, anche in termini di controllo, connesse con la presenza di incarichi *ad interim*.

Carenze di organico si presentano invece con riferimento al personale non dirigenziale; su una dotazione organica di n. 500 unità risultano infatti presenti al 31.12.2023 n. 407 unità (di cui 342 funzionari, 64 assistenti, 1 operatore). Tale contingente rende complesso lo svolgimento delle attività cui l'ICE-Agenzia è preposta, tenuto soprattutto conto della sua articolazione territoriale su 88 unità all'estero, di cui 69 uffici (13 diretti da un dirigente di seconda fascia e 56 da funzionari) e 19 Punti di corrispondenza (di cui uno in fase di chiusura). In tali unità, il personale di ruolo ICE è presente in misura variabile, attualmente da 1 a 5 persone, mentre il resto dell'ufficio è costituito da personale assunto localmente in rispondenza all'ordinamento giuridico-fiscale dello Stato di riferimento. La presenza di un contingente ridotto di personale di ruolo presso le sedi estere e la eterogeneità delle funzioni svolte da tali uffici (attività core, attività di reclutamento del personale, attività inerente all'ambito dei contratti pubblici, attività amministrativo-contabile) rende particolarmente complessa la gestione degli uffici, anche in termini di prevenzione della corruzione.

L'avvicendamento del personale in servizio con funzioni decisionali avviene secondo una naturale e periodica rotazione tra i dipendenti di ruolo presso le sedi estere e quello in servizio presso la Sede centrale e l'Ufficio di Milano, determinando una consistente riduzione del rischio corruttivo connesso alla presenza di monopoli decisionali nelle sedi estere. La rotazione periodica del personale è infatti garantita strutturalmente dai limiti regolamentari relativi alla durata massima della permanenza negli Uffici all'estero nonché dalla rotazione ordinaria legata ai trasferimenti interni alla Sede.

La durata degli incarichi dirigenziali è di un minimo di 3 e un massimo di 5 anni.

Premesso quanto sopra, nel 2023 non è stata effettuata alcuna segnalazione all'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari e di conseguenza non è stato avviato alcun nuovo procedimento. Sono invece stati portati a termine n. 2 procedimenti disciplinari avviati nel 2022, di cui uno nei confronti di un dirigente e l'altro nei confronti di un funzionario. Entrambi i suddetti procedimenti si sono conclusi con l'archiviazione.

Nel 2023 non sono pervenute segnalazioni dalla piattaforma Whistleblowing. Una segnalazione pervenuta via email non è stata configurabile quale *whistleblowing* ed è risultata non fondata.

Sempre con riferimento al whistleblowing, con comunicazione di servizio n. 52/2023 è stata adeguata la disciplina interna in materia alle novità introdotte dal d.Lgs. n. 24/2023, attuativo della Direttiva UE n. 1937/2019. Col precipuo scopo di garantire l'effettivo anonimato del *whistleblower* l'ICE-Agenzia ha, già da alcuni anni, aderito al progetto WhistleblowingPA di Transparency

International Italia e del Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali adottando la piattaforma informatica crittografata, prevista per adempiere agli obblighi normativi. La piattaforma per le segnalazioni ha un'apposita sezione dedicata nell'home page del sito istituzionale ed è stata portata a conoscenza di tutti i dipendenti attraverso la CdS n. 75 del 10.08.2020 e la CdS n. 83 del 15.09.2020. In considerazione della sua efficacia anche nei confronti del personale degli uffici ICE all'estero, è stata resa disponibile la traduzione in inglese del questionario. La segnalazione, che può essere fatta da qualsiasi dispositivo digitale (pc, tablet, smartphone), sia dall'interno dell'ente che dal suo esterno, viene ricevuta unicamente dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) e da questi gestita nel rispetto del dovere di riservatezza nei confronti del segnalante.

Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione dell'ICE Agenzia ICE

Coerentemente con quanto definito dal PNA 2019, la strategia di prevenzione della corruzione all'ICE-Agenzia si attua attraverso la sinergia e la collaborazione tra una pluralità di soggetti. In particolare:

1. *Consiglio di amministrazione,* quale organo di indirizzo politico/strategico, anche in materia di anticorruzione e che designa il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
2. *Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*, individuato dall'Organo di indirizzo tra i dirigenti di ruolo in servizio, svolge i compiti indicati dalla Legge n. 190 del 2012, dal d. lgs. 33 del 2013 e oggetto di indicazioni da parte dell'ANAC;
   L'incarico di RPCT dell'ICE Agenzia è attualmente svolto dal Dott. Amedeo Scarpa, Direttore della Direzione Centrale Rete Estera, conferito dal CdA con delibera n. 656 del 27.09.2023. Con successivo provvedimento del Direttore Generale in data 17.10.2023 prot. n. 116305/23 è stato poi istituito un Nucleo a supporto del RPCT, composto da due funzionari;
3. *i dirigenti e i responsabili dei centri di costo, individuati quali "Referenti" per la prevenzione della corruzione e la trasparenza,* i quali sono chiamati a collaborare con il RPCT in materia, tra l'altro, di valutazione del rischio, definizione di misure di prevenzione, monitoraggio dell'osservanza del Codice di comportamento, attuazione di misure gestionali;
4. l'*Organismo Indipendente di Valutazione* (O.I.V.) e gli altri organismi di controllo interno (internal audit) partecipano alle diverse fasi del processo di gestione del rischio. L'OIV esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'amministrazione, verifica la coerenza delle strategie e misure anticorruzione con gli obiettivi programmatici e della performance nonché l'attività svolta, riportata nella relazione annuale del RPCT;
5. il *Collegio dei Revisori dei Conti*, fornisce ogni supporto ed elemento utile al fine di individuare e migliorare le azioni di prevenzione;
6. l'*Ufficio Procedimenti Disciplinari* provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria e propone l'aggiornamento del Codice di Comportamento;
7. i *dipendenti* dell'Agenzia ICE a tempo indeterminato e determinato, chiamati a partecipare al processo di gestione del rischio, ad osservare le misure anticorruzione, a segnalare le situazioni di illecito e i casi di personale conflitto di interessi;
8. i *collaboratori* conformano il proprio comportamento alle disposizioni contenute nel Codice di Comportamento;
9. il *RASA (Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante)*, il cui incarico è stato conferito alla dott.ssa Paola Paolocci, Dirigente del Nucleo Gare (Determinazione del Direttore Generale n. 45/24 del 10 gennaio 2024), cura l'inserimento e l'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A.), istituita ai sensi dell'art. 33 ter del d.l. 179/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 221/2012;

10. il *“Soggetto Gestore” antiriciclaggio*: con Determina del Direttore Generale n. 85/21, del 16 luglio 2021, è stata nominata la Dirigente pro tempore dell’Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio, attuale Direttore Centrale Amministrazione, Dr.ssa Laura Lauri, quale *“Soggetto Gestore” delle procedure di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo*; il “Soggetto Gestore” è delegato a valutare e a comunicare alla U.I.F. (Unità di Informazione Finanziaria), istituita presso la Banca d’Italia, le operazioni sospette;
11. *l’RTD (Responsabile per la Transizione Digitale)*: con Determina del CdA n. 575/21 del 17 novembre 2021 è stato individuato nella persona del Dr. Andrea Degl’Innocenti, dal 1° gennaio dirigente dell’Ufficio Servizi integrati per l’internazionalizzazione e la digitalizzazione (giusta Determina del Direttore Generale n. 163/23 del 19/12/2023). Il Responsabile per la Transizione Digitale ha “*tra le sue principali funzioni quella di garantire operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell’adozione di nuovi modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini*”;
12. *il DPO (Responsabile della Protezione dei Dati personali)*: in conformità a quanto disposto dal Regolamento UE 679/16 (GDPR-General Data Protection Regulation), con delibera del CdA n. 647 del 21.8.2023, è stata ratificata la nomina del Responsabile della Protezione dei Dati Personali, nella persona del dott. Simonluca Dettori (funzionario dell’ICE-Agenzia, già titolare dell’incarico di DPO nel periodo luglio 2022 - luglio 2023), effettuata con deliberazione Presidenziale n. 2/23 del 1.8.2023. Il DPO si avvale di un Gruppo di Lavoro, composto da funzionari dell’ICE-Agenzia, a supporto dell’attività. Tale gruppo di lavoro è coordinato dalla dott.ssa Rossana Ciraolo – Dirigente dell’Ufficio di Supporto Affari Legali).

Infine, per la stima del rischio insito nei processi, il RPCT deve disporre dei seguenti dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell’amministrazione:

i. reati contro la PA;
ii. il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate all'amministrazione (artt. 640 e 640 bis c.p.);
iii. i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti);
iv. i ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

Tali dati possono essere forniti dall’Ufficio Affari Legali, dall’Ufficio procedimenti disciplinari e dall’Ufficio servizi generali (o dal Nucleo Gare secondo il nuovo organigramma di ICE).

2.3.4. La metodologia utilizzata per l’analisi e la gestione del rischio corruttivo

Mappatura dei processi e degli eventi rischiosi

Con l'obiettivo di fornire servizi sempre più conformi e rispondenti alle esigenze delle aziende italiane e con l’intento di assicurare una corretta e sempre più omogenea applicazione del Sistema di gestione della qualità (norma UNI EN ISO 9001:2015), in sede e in tutta la rete degli Uffici esteri, nel 2022, è stato raggiunto l'obiettivo della certificazione “multisito” riguardante tutte le sedi ICE nel mondo. Tale esito risulta di fondamentale importanza anche con riferimento al sistema di prevenzione della corruzione, tenuto conto dell’integrazione attuata dall’Agenzia tra i due sistemi per quanto concerne la mappatura dei processi, considerato da ANAC nel PNA 2019 come “*l’aspetto centrale e più importante dell’analisi del contesto interno. L’obiettivo è che l’intera attività svolta dall’amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell’attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.*” La mappatura dei processi ai fini della prevenzione della corruzione mantiene la propria centralità anche con il PNA 2022-2023 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023; aggiornato con Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023).

Come già illustrato nel PIAO 2023-2025, la metodologia di stima e ponderazione del rischio adottata dall'ICE-Agenzia dal PTPCT 2020-22, in linea con le indicazioni del citato PNA 2019, si è basata principalmente su parametri di valutazione *qualitativi*, poggiando sulla mappatura dei processi del vigente Sistema di Gestione della Qualità (SGQ). Alla luce dell'esperienza acquisita in questi anni, l'innesto di un sistema di valutazione, gestione e prevenzione del rischio corruttivo sull'impianto analitico della SGQ, caratterizzato da un elevato grado di dettaglio nella descrizione delle reciproche interconnessioni tra tutti i processi dell'organizzazione, in ingresso e in uscita, è apparso costituire una metodologia suscettibile di miglioramento: si è avvertita, già con il PIAO 2023-2025, l'esigenza di un modello che consentisse di **far emergere con maggiore nitidezza**, da un lato, **i processi rilevanti** sotto lo specifico profilo anticorruttivo e, dall'altro, **le singole attività** costitutive di ciascuno, rispetto alle quali isolare i **relativi eventi rischiosi**.

L'attività condotta nel 2023 si poneva come iniziativa "pilota" per aggiornare la metodologia sino ad allora adottata per la gestione e la prevenzione del rischio corruttivo.

I processi restano quelli mappati nell'ambito del Sistema di Gestione della Qualità, consentendo come detto un'integrazione tra i due sistemi, **ma** vengono esaminati **attraverso la "lente" dell'attività di prevenzione della corruzione.**

In primo luogo, sono state **adottate tre delle cinque categorie di rischio** presenti in ambito SGQ, in quanto considerate, anche alla luce di quanto emerso da precedenti confronti con i referenti, le più strettamente attinenti allo specifico campo di indagine, ovvero: i rischi **Finanziario, Reputazionale e** Legale/sanzionatorio/contenzioso, ridenominato per semplicità di ***Compliance***.

L'attività svolta in tale ambito ha previsto in questa fase, alla luce della ristrutturazione in atto, l'**aggiornamento delle valutazioni** effettuate nel 2022 sui processi individuati nel precedente PIAO (contributi alle manifestazioni fieristiche; contratti di lavori, servizi e forniture, di valore superiore ai 40.000 euro ed inferiore alle soglie comunitarie; acquisti informatici; corsi di formazione e borse di studio) e l'esame dei processi risultanti ancora ad alto rischio nel Catalogo dei rischi allegato al PTPCT 2021-23, vertenti su alcuni aspetti dei contratti pubblici e sul conferimento degli incarichi di consulenza/collaborazione.

Si è quindi proceduto ad acquisire, sia mediante la somministrazione di apposita modulistica sia in occasione di incontri di approfondimento, le valutazioni dei dirigenti e funzionari delle unità operative titolari, o *owner*, dei processi da esaminare. Come anche sottolineato dall'ANAC, l'apporto dei referenti è indispensabile, data la diretta conoscenza delle attività in esame. In linea con quanto accennato in precedenza e meglio evidenziato nell'allegato *"PIAO 2024-2026 - Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in riferimento a un campione di processi"*, è stato richiesto agli interessati di "**disassemblare" i processi** di propria competenza nelle principali attività o fasi costitutive e, per ciascuna di queste, individuare i connessi eventi rischiosi. Ciò ha consentito di realizzare una più dettagliata e mirata valutazione del rischio correlato al singolo processo; attività che, pur mantenendo la caratteristica qualitativa richiesta dall'ANAC, è risultata meno spiccatamente soggettiva in quanto ha favorito l'emergere di specifici aspetti, altrimenti difficilmente rilevabili da un esame più generico del processo preso "in blocco", rendendo così possibile formulare misure specifiche mirate per la mitigazione dei rischi individuati.

Tale attività, introdotta come misura *ad hoc* nel precedente PIAO, è proseguita nel corso del 2023 mediante una dettagliata descrizione delle attività di tutti quei processi la cui valutazione del rischio, basata sull'impianto del SGQ, presentava ancora un livello Alto. L'obiettivo dell'analisi è consistito nell'individuare eventi rischiosi e - **ulteriore passo di adeguamento** alle indicazioni ANAC in materia, in ottica di gradualità - ***fattori abilitanti*** di ciascuna fase dei processi, **al fine di determinare**

la più congrua misura di trattamento del rischio, **tenendo conto del rapporto tra benefici e sostenibilità delle misure**. L'attività assume particolare rilevanza, inoltre, in vista delle significative modifiche all'assetto organizzativo dell'ICE Agenzia a seguito dell'adozione dei nuovi Statuto e Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

Nello specifico, sono stati oggetto di analisi i seguenti **10 processi**:

- Conferimenti di incarichi di collaborazione
- Liquidazione contenzioso del personale (sul quale v. oltre)
- Contratti pubblici (Programmazione): 1 processo
- Contratti pubblici (Progettazione della gara): 4 processi
- Contratti pubblici (Selezione del contraente): 2 processi
- Contratti pubblici (Verifica e stipula del contratto): 1 processo

Sono stati inoltre valutati e aggiornati i rischi connessi ai processi esaminati nel corso dell'anno 2022, a valle dell'attuazione delle misure programmate per l'anno 2023, come indicato alla tabella all. 2.

L'analisi e valutazione dei rischi

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si articola in tre fasi:

- **identificazione**: volta ad individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo;
- **analisi**: volta ad identificare i fattori abilitanti degli eventi corruttivi e a stimare il livello di esposizione al rischio per ciascun processo/attività, come definito nella fase di mappatura;
- **ponderazione**: volta ad individuare le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

Nell'approccio di tipo qualitativo, qui seguito, l'esposizione al rischio è stimata in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri.

Come già precisato, rispetto alla metodologia di stima del rischio utilizzata dal Sistema di Gestione della Qualità, si è ritenuto preferibile, per individuare i rischi di corruzione nei processi dell'ICE-Agenzia, impiegare le seguenti tre categorie di rischio, ovvero:

1. **il rischio *finanziario:*** inteso come la possibilità di causare perdite o mancati incassi;
2. **il rischio *reputazionale***: inteso come la possibilità di arrecare danni all'immagine di ICE-Agenzia;
3. **il rischio legato alla *compliance*, ovvero di *contenzioso/legale/sanzionatorio***, derivante dalla mancata osservanza di leggi o regolamentazioni e che possa dare luogo a contenziosi o a sanzioni.

Ovviamente in base alla natura e alla tipologia di processo esaminato, si potrebbero presentare uno o più dei rischi appena elencati.

Al fine di stabilire l'intensità del rischio, per ciascuna delle tipologie precedentemente elencate è stato individuato un **livello di rischio tra Basso, Medio e Alto** sulla base della rilevanza del rischio stesso e tenuto conto delle misure di trattamento del rischio già adottate.

Sono stati inoltre individuati ed analizzati **i *fattori abilitanti*,** al fine di prevedere misure di trattamento che possano quanto più possibile neutralizzarli, così da incidere direttamente sul possibile evento rischioso. L'analisi dei fattori è infatti una **fase fondamentale** dell'analisi del rischio, ai fini dell'individuazione delle misure di trattamento più efficaci; essa rappresenta un passaggio metodologico utile anche a porre maggiormente in evidenza la **correlazione tra le misure stesse - attuate o da attuare - e i fattori di contesto** connessi al processo gestito, secondo una logica attiva di **prevenzione piuttosto che** di **mero adempimento**. Individuare il fattore abilitante consente infatti di riflettere sulle possibili azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi.

Per tale motivo, nella prosecuzione dello sviluppo della metodologia avviata nel 2022, si è ritenuto utile integrare nel PIAO e nelle relative schede di analisi del rischio, l'esame dei fattori abilitanti; nella modulistica somministrata sono stati proposti in primo luogo quelli generici suggeriti da ANAC nel PNA 2019; in qualche caso nel corso dell'analisi, sono emerse alcune integrazioni di fattori da parte del RPCT o dei responsabili dei processi.

2.3.5. I risultati della valutazione del rischio

Gli **esiti delle valutazioni** effettuate sulle singole attività sono riportati nella **tabella allegata** al presente Piano, *"PIAO 2024-2026 - Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in riferimento a un campione di processi"*.

Ai fini dell'analisi e sintesi dei risultati di stima del rischio ottenuti attraverso l'applicazione della metodologia qualitativa, si è provveduto ad assegnare un **coefficiente di ponderazione per ciascun livello di rischio, suddiviso per ciascuna tipologia individuata** (finanziario, reputazionale, di *compliance*):

- **Nessun rischio = 0**
- **Basso = 3**
- **Medio = 5**
- **Alto = 8**

La valutazione espressa mediante indici sintetici è riportata nella tabella alla fine del presente paragrafo, *Esiti stima del rischio condotta sul campione dei processi esaminati*.

Nell'ambito dei **processi che presentavano nel 2021 un livello di rischio Alto**, la valutazione effettuata ha confermato tale grado di rischiosità con riguardo ai processi relativi all'Area di rischio ***Contratti pubblici - Progettazione della gara***. Si è constatato, invece, che **per altre Aree** di rischio - *Contratti pubblici-Selezione del contraente*, *Contratti pubblici-Programmazione* e *Contratti pubblici-Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto* - gli interventi di regolamentazione e di proceduralizzazione effettuati, come meglio evidenziato nell'allegato 2, sono stati ritenuti avere contribuito alla **mitigazione** del rischio relativo ai processi collegati. Le specifiche attività interessate sono la valutazione delle offerte e la verifica di anomalia, la verifica dei requisiti di partecipazione nonché la gestione del parco automezzi, caratterizzata da una dettagliata procedura codificata.

Con riguardo ai **restanti processi** risultati a rischio Alto nel 2021, diversi dall'area *Contratti pubblici*, il grado di rischio correlato al ***Conferimento di incarichi di collaborazione*, Area di rischio**

Incarichi e nomine, è stato **abbassato a Medio**, tenuto conto dell'applicazione del Regolamento interno che disciplina la materia con dettagliate indicazioni e procedure operative.

Il secondo di tali processi, mappato come ***Liquidazione del contenzioso del personale*** nell'Area di rischio *Acquisizione e gestione del personale*, è risultato rappresentare, nel corso dell'attività di valutazione da parte dei Referenti responsabili, un caso specifico di **un più ampio** insieme riconducibile a un processo che si è denominato ***Pagamenti a fornitori e ad altri soggetti,*** da collocare nell'Area di rischio *Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio*. Tale nuova denominazione e conseguente collocazione in una diversa Area di rischio determina l'esigenza di aggiornare sia la mappatura sia la relativa manualistica presenti nel Sistema di Gestione della Qualità. Il grado di rischio complessivo del processo così individuato è stato valutato **medio-alto**, pur con bassa incidenza del rischio reputazionale; gli eventi rischiosi a tale processo correlati sono posti in relazione ai fattori abilitanti dell'insufficienza dei controlli e della scarsa rotazione del personale responsabile per lo svolgimento dell'attività.

L'aggiornamento della valutazione del rischio inerente al processo ***Contributi alle manifestazioni fieristiche/grandi eventi***, Area di rischio *Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica con effetto economico diretto e immediato*, ha consentito di verificare, a seguito delle specifiche misure attuate, da ultimo nel 2023, l'effettiva **mitigazione** del rischio complessivo. Di grado complessivamente medio-basso, la rischiosità prevalente verte sulla *compliance*, circostanza avvalorata dai fattori abilitanti aventi più diretta attinenza agli adempimenti amministrativi, tra i quali il grado di competenza e di responsabilizzazione. Quale misura specifica, le Linee guida sulla materia saranno oggetto di ulteriori aggiornamenti sulla base dell'esperienza acquisita e delle valutazioni effettuate.

Con riguardo al **campione di processi esaminato nel 2022**, l'aggiornamento delle valutazioni a seguito delle misure adottate nel precedente PIAO ha dato luogo alla **sostanziale conferma del grado di rischio già constatato nelle Aree *Contratti pubblici*** - *Progettazione della gara*, *Contratti pubblici - Esecuzione* e *Contratti pubblici - Definizione dei criteri di partecipazione, di aggiudicazione e di attribuzione del punteggio*. *Cause di esclusione*, in due casi su quattro (*Verifiche in corso di esecuzione* e *Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto*) di entità medio-bassa.

Nell'Area dei contratti in generale, lo sviluppo del processo di valutazione mediante la rilevazione dei fattori abilitanti ha consentito di individuare con maggiore precisione i potenziali eventi rischiosi e le possibili misure di mitigazione. Tendenzialmente rappresentati da carenze di responsabilizzazione o di competenze nonché da aspetti di complessità della normativa, tali fattori hanno suggerito di prevedere, quale **misura per il 2024, una formazione mirata** sugli aspetti del **nuovo Codice dei contratti pubblici** di diretto interesse applicativo per l'ICE Agenzia.

L'esame degli **altri processi** facenti parte del campione del 2022 ha evidenziato una **tendenziale mitigazione dei rischi,** anche a seguito delle misure specifiche attuate nel corso del 2023. Si segnala, con riferimento alla funzione Servizi Formativi, nelle Aree di rischio *Concorsi e prove selettive* e *Servizi*, il generale abbassamento dei rischi - già medio-bassi - con riguardo ai processi oggetto di specifiche misure attuate nella prima parte dell'anno (v. allegato 2). Con riguardo al processo denominato *Corsi di formazione sull'internazionalizzazione per le imprese italiane*, in realtà costituito da una pluralità di processi specifici e diversificati, il Referente ha ravvisato l'esigenza di una più approfondita mappatura per consentire la migliore individuazione dei fattori abilitanti ed eventi rischiosi ai fini della valutazione della rischiosità correlata. Si è prevista, pertanto, la realizzazione di tale mappatura nel 2024. I processi facenti capo alla funzione Servizi Informatici hanno fatto registrare un abbassamento del rischio nell'Area *Contratti pubblici - progettazione della gara* con riguardo all'attività di *Acquisto e manutenzione HW/SW* a seguito dell'aggiornamento delle procedure codificate nel relativo Manuale del Sistema di Gestione della Qualità; abbassamento ascrivibile in via prevalente alla mitigazione del rischio *Compliance*, emerso con specifica evidenza nella valutazione effettuata dal Referente nel 2022.

Nell'area *Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio* si era registrata nel 2022 una rischiosità medio-alta legata alle procedure - dall'istruttoria alla fase autorizzativa - di locazione delle sedi estere non in integrazione logistica con la Rappresentanza diplomatica. Analogo grado di rischiosità emergeva con riguardo all'Area *Concorsi e prove selettive* in materia di Reclutamento del personale estero locale. In entrambi i casi, per i processi facenti capo alla funzione Rete estera, le misure adottate sono state ritenute avere prodotto un effetto di mitigazione del rischio, che si prevede, peraltro, di accentuare mediante ulteriori misure da realizzare nel 2024 in un'ottica di semplificazione e di miglioramento continuo.

Come in parte già accennato e meglio emerge *infra*, nonché da quanto evidenziato nel Catalogo di processi (allegato 2), le potenziali criticità emerse dal processo di analisi e valutazione del rischio hanno dato luogo alla previsione di alcune misure specifiche mirate, alcune delle quali apportano miglioramenti e integrazioni a precedenti misure, es. introduzione di ulteriori accorgimenti per accentuare l'efficacia delle misure adottate nella gestione dei contributi per attività promozionali, introduzione di elementi di semplificazione in materia di reclutamento del personale locale estero.

Come più volte ribadito, l'attività descritta nella presente sezione rappresenta la base per un successivo sviluppo - necessariamente da pianificare in funzione del nuovo assetto organizzativo di questa Amministrazione, in vigore dal 1° gennaio 2024, e delle conseguenti modifiche nella titolarità e gestione dei processi e nei processi stessi - e per una compiuta analisi e valutazione del rischio da estendersi a tutte le attività dell'ICE Agenzia aventi specifico rilievo sotto il profilo della prevenzione della corruzione, da intendersi anche nella più ampia prospettiva del possibile verificarsi di situazioni di insufficiente o mancata *compliance* rispetto alle normative applicabili, causa di ripercussioni sul buon andamento dell'azione amministrativa e, conseguentemente, sul conseguimento del grado di valore pubblico proprio della missione dell'ICE Agenzia.

Gli esiti della stima del rischio sono sintetizzati nella tabella seguente. I dati relativi al "Grado di rischio per categoria" rappresentano la media del rischio stimato per le singole attività o fasi componenti del processo per ciascuna categoria di rischio (Finanziario, Reputazionale, *Compliance*). La colonna "Rischio medio" riporta il dato di sintesi per il processo complessivo.

Esiti stima del rischio condotta sul campione dei processi esaminati

			Grado di rischio per categoria			
Funzione di riferimento	**Area di rischio**	**Processo**	**Finan-ziario**	**Reputa-zionale**	***Compli-ance***	**Rischio medio**
PASG	**Contratti pubblici - Progettazione della gara**	**individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento**	8,0	8,0	8,0	**8,0**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**individuazione degli elementi essenziali del contratto**	8,0	8,0	8,0	**8,0**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**determinazione dell'importo del contratto**	8,0	8,0	8,0	**8,0**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**scelta della procedura di aggiudicazione, con particolare attenzione al ricorso alla procedura negoziata**	8,0	8,0	8,0	**8,0**

	Contratti pubblici - Programmazione	**Gestione parco automezzi**	3,0	5,0	5,0	**4,3**
	Contratti pubblici - Selezione del contraente	**verifica dei requisiti di partecipazione**	5,0	5,0	5,0	**5,0**
	Contratti pubblici - Selezione del contraente	**la valutazione delle offerte e la verifica di anomalia dell'offerta**	5,0	5,0	5,0	**5,0**
	Contratti pubblici - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	**esclusioni e aggiudicazioni**	8,0	8,0	5,0	**7,0**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**Predisposizione di atti e documenti di gara incluso il capitolato, *utilizzo del bando-tipo ANAC***	8,0	8,0	8,0	**8,0**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**Definizione dei criteri di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio. Cause di esclusione**	8,0	8,0	8,0	**8,0**
	Contratti pubblici - Esecuzione	**Verifiche in corso di esecuzione**	5,0	5,0	5,0	**5,0**
	Contratti pubblici - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	**Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto**	3,0	3,0	3,0	**3,0**
GRE	**Concorsi e prove selettive**	**Reclutamento personale estero locale** (fondi ist.li / prom.li)	3,8	5,8	4,2	**4,6**
	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	**Gestione infrastrutture, edifici e logistica Uffici Esteri**	5,0	3,0	4,3	**4,1**
CPMI	**Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica CON effetto economico diretto e immediato**	**Contributi alle manifestazioni fieristiche/grandi eventi** per mappatura dello specifico processo, attualmente non presente nel Sistema generale della qualità, da basare sull'applicazione delle Linee guida	3,8	3,3	4,3	**3,8**
SI	**Contratti pubblici - Progettazione della gara**	**Acquisto e manutenzione HW/SW**	3,3	4,0	6,0	**4,4**
	Contratti pubblici - Progettazione della gara	**Implementazione e assistenza SW**	3,8	4,2	6,2	**4,7**
	Contratti pubblici - Programmazione	**Gestione infrastruttura IT**	4,3	4,3	7,0	**5,2**
SF	**Concorsi e prove selettive**	**Tirocini**	0	1,8	0,6	**0,8**
	Concorsi e prove selettive	**Formazione e gestione banca dati docenti "Faculty ICE"**	0	1,5	1,3	**0,9**

	Servizi	**Corsi e Master post laurea di specializzazione in Commercio Estero per giovani laureati e manager italiani (anche in collaborazione con Università, Business School, e associazioni di categoria, partner pubblici e privati)**	1,8	3,8	3,4	**3,0**
	Servizi	**Corsi di formazione sull'internazionalizzazione per le imprese italiane (anche in collaborazione con Enti, Associazioni, partner pubblici e privati)**	0,6	3,2	2,2	**2,0**
ACB	**Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio**	**Pagamenti a fornitori o ad altri soggetti**	8,0	3,0	6,5	**5,8**
AOR	**Incarichi e nomine**	**Conferimenti di incarichi di collaborazione**	5,0	5,0	5,0	**5,0**

Legenda acronimi: GRE - Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera; SI - Ufficio Servizi Informatici; SF - Ufficio Servizi Formativi; PASG - Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali; CPMI - Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy; ACB - Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio; AOR - Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Relazioni Sindacali

2.3.6. Pianificazione degli interventi per la riduzione del rischio (modalità, responsabili, tempi di attuazione e indicatori)

La pianificazione delle misure di mitigazione e trattamento del rischio corruttivo sviluppa, in termini programmatici, le priorità di trattamento emerse nella fase di analisi e ponderazione dei rischi; la pianificazione di ogni misura prevede tempi certi e responsabilità chiare per garantirne l'effettiva attuazione, nonché un insieme di indicatori attraverso cui verificarne la realizzazione e assicurare l'efficacia dell'intervento stesso.

Le misure generali e la loro attuazione

L'ICE-Agenzia ha dato applicazione a tutte le misure generali trasversali di prevenzione dei rischi corruttivi previste nei PNA dell'ANAC, progressivamente rafforzate anche a seguito dei monitoraggi di attuazione effettuati, come illustrato nella tabella seguente.

In ottica di semplificazione e sintesi, si riportano **nella tabella le misure generali vigenti**. Per approfondimenti sulle fasi di attuazione delle misure già realizzate nonché sulle azioni di monitoraggio e di rafforzamento, si rinvia ai precedenti Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'ICE Agenzia. Salvo diversa indicazione, i riferimenti normativi riportati nella colonna di destra, *"Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura"*, sono al vigente Codice di comportamento dell'ICE Agenzia (pubblicato in "Amministrazione Trasparente").

Misure Generali vigenti

i riferimenti sono al vigente Codice di comportamento salvo diversa indicazione

Misura	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
1.1. Codice di Comportamento	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	Art. 1 - oggetto e finalità Art. 2 - destinatari Art. 3 - principi generali Art. 7 - prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione Art. 20 - disposizioni transitorie di adeguamento e finali Allegato A: Tabella di corrispondenza tra la violazione dei doveri e le sanzioni disciplinari
Stato attuazione Adozione del nuovo Codice di Comportamento dell'ICE Agenzia - delibera CdA n. 619 del 27/1/2023		
1.2. Codice Etico	Ufficio di Supporto Affari Giuridico-Legali e assistenza agli Organi Istituzionali	Codice etico: Parte seconda - Principi, Valori ed Impegni; Parte Terza - 3.1 Ruoli e Responsabilità
Stato attuazione Adozione del Codice Etico dell'ICE-Agenzia - deliberazione del CdA n. 603 del 13/07/2022 CdS n. 92/22 del 1/8/2022		
2. Rotazione del personale	RPCT Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione
Stato attuazione Gli uffici chiamati ad adottare la misura della rotazione sono riportati in allegato al presente PIAO. Rotazione ordinaria, funzionale o adozione di misure alternative - OdS n. 3 del 1/2/2021		
3. Conflitto di Interessi: obblighi di comunicazione e di astensione	Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane/ Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali/ Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera RPCT	Art. 4 – Regali, compensi e altre utilità Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione
Stato attuazione Adozione Regolamento interno per la gestione dei conflitti di interesse e controlli sulle autodichiarazioni – Del. CdA n. 567/21 del 15/09/2021 - OdS n. 33 del 23/09/2021 Attività di monitoraggio e vigilanza del RPCT - trasmissione delle dichiarazioni di dichiarazione di assenza di conflitti di interessi e/o di situazioni di incompatibilità e/o inconferibilità - CdS n. 23 del 31/1/2023		

Misura	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
4. Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane RPCT	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione
Stato attuazione Identificazione degli incarichi vietati ai dipendenti e identificazione di criteri specifici di autorizzazione degli incarichi extra- istituzionali: "Linee Guida sugli incarichi extraistituzionali in ICE-Agenzia" - Allegato 6 al PTPCT 2021-23		
5. Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane RPCT	Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione Art. 16 – Disposizioni particolari per i Responsabili degli Uffici in Italia e delle Unità Operative all'estero
Stato attuazione "Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interessi e le incompatibilità ed inconferibilità degli incarichi" - Allegato 5 al PTPCT 2021-23 Pubblicazione in data 8/8/2023 dei moduli aggiornati per le dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e di incompatibilità e inconferibilità nella sezione Modulistica della pagina Trasparenza e Anticorruzione		
6. Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)	Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali e Assistenza Organi Istituzionali RPCT	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione Art. 17 – Contratti e altri atti negoziali
Stato attuazione Linee Guida in materia di divieto di pantouflage - CdS n.62 del 6.7.2020		
7. Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane RPCT Ufficio Patrimonio acquisti e servizi generali	Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione
Stato attuazione "Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interessi e le incompatibilità ed inconferibilità degli incarichi" - Allegato 5 al PTPCT 2021-23 Criteri per la nomina dei componenti delle Commissioni giudicatrici nelle procedure bandite dall'ICE-Agenzia per l'aggiudicazione di contratti pubblici di appalto - determina del DG n.112 del 17.9.2020		
8. Il *whistleblowing* e la tutela del segnalante "*whistleblower*"	RPCT	Art. 7 - Prevenzione dei fenomeni di corruzione e di cattiva amministrazione

Misura	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
Stato attuazione Piattaforma informatica per le segnalazioni di condotte illecite sull'home page del sito istituzionale anche in lingua inglese - CdS n. 75 del 10.8.2020 e CdS n. 83 del 15.9.2020. Aggiornamento della disciplina dell'ICE-Agenzia relativa alle segnalazioni di condotte illecite a seguito dell'emanazione del D. Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, attuativo della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio - CdS n. 52 del 12/7/2023		
9. Formazione	RPCT	Art. 18 – Vigilanza, monitoraggio e attività formative
Stato attuazione Pianificazione e realizzazione delle attività di formazione previste per il 2023: corsi obbligatori in modalità formazione a distanza (FAD)		
10. Trasparenza	RPCT	Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità
Stato attuazione CdS n. 45/22 del 01/04/22 - Obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente CdS n. 65/22 del 08/06/2022 - Criteri di qualità della pubblicazione dei dati in Amministrazione Trasparente CdS 57/23 del 31/7/2023 - Aggiornamento delle tabelle sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, allegate al PIAO		
11. "I TRE ACCESSI": **- Accesso Civico Semplice** **- Accesso Generalizzato (FOIA)** **- Accesso documentale ai sensi della L. 8 agosto 1990, n. 241**	RPCT Responsabile della Transizione Digitale (RTD)	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità
Stato attuazione CdS n. 98/22 del 31/08/2022 "*Istruzioni operative per la gestione delle istanze di accesso civico generalizzato in GED e l'alimentazione del Registro degli accessi*" Aggiornamento in un unico documento di riferimento delle modalità di esercizio, presso l'ICE Agenzia, dei tre tipi di accesso Pubblicazione - nel dicembre 2022 - sul sito web delle modalità operative per l'esercizio dell'accesso in relazione alle n. 3 tipologie di accesso con link ai 3 relativi moduli		
12. Registro pubblico dei portatori di interessi	RPCT	Art. 8 - Trasparenza e tracciabilità
Comunicazione alla struttura del 29 marzo 2023 Costituzione di un *Registro pubblico dei portatori di interessi*, pubblicato il 18 aprile 2023 a cura del RPCT nella sezione *Amministrazione Trasparente* > *Altri contenuti* del sito istituzionale		

Azioni di miglioramento delle misure generali realizzate nel corso del 2023

Aggiornamento delle tabelle sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente		
È stato realizzato l'aggiornamento della tabella, pubblicata in allegato alla sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO, relativa agli obblighi di pubblicazione ai sensi del D. Lgs 33/2013 (cd. decreto "trasparenza"), avuto particolare riguardo all'individuazione dei referenti responsabili dei singoli adempimenti di pubblicazione nonché ai tempi e termini di pubblicazione richiesti. E' stato, inoltre, realizzato un *vademecum* di istruzioni pratiche per la pubblicazione in Amministrazione Trasparente, sia sotto il profilo tecnico sia con alcune indicazioni derivanti dall'esperienza acquisita e dagli aspetti di carattere più ricorrente emersi nell'attività di pubblicazione, pubblicato nella intranet dell'ente, sezione Trasparenza e Anticorruzione, sotto forma di FAQ.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro luglio 2023	Responsabile Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	CdS 57/23 del 31/7/2023 - Aggiornamento delle tabelle sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente Pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

Codice di Comportamento - adozione del nuovo Codice di Comportamento dell'ICE Agenzia		
Con Deliberazione n. 619/23 del 27.01.2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il testo aggiornato del Codice di Comportamento di ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, successivamente al parere obbligatorio dell'O.I.V. e agli esiti della consultazione pubblica.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro gennaio 2023	RPCT	Codice di Comportamento dell'ICE Agenzia - delibera CdA n. 619 del 27/1/2023 Pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

Whistleblowing - aggiornamento disciplina relativa alle segnalazioni		
Aggiornamento della disciplina dell'ICE-Agenzia relativa alle segnalazioni di condotte illecite a seguito dell'emanazione del D. Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, attuativo della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio - CdS n. 52 del 12/7/2023		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro luglio 2023	RPCT	Comunicazione di servizio n. 52 del 12/7/2023 Pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

Attività di monitoraggio e vigilanza del RPCT – trasmissione delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e/o di situazioni di incompatibilità e/o inconferibilità		
In relazione all'attività di monitoraggio e vigilanza effettuata dal Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) dell'ICE-Agenzia, è stata emanata la Comunicazione di Servizio n. 6/23 in tema di inconferibilità e incompatibilità di incarichi amministrativi.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro gennaio 2023	RPCT	Comunicazione di Servizio n. 23 del 31/1/2023 Pubblicazione nella intranet dell'ICE Agenzia, pagina Trasparenza & Anticorruzione

Azioni di miglioramento delle misure generali da realizzare nel corso del 2024

Aggiornamento delle tabelle e informative sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, allegate al PIAO		
La tabella relativa agli obblighi di pubblicazione ai sensi del D. Lgs 33/2013 (cd. decreto "trasparenza"), pubblicata in allegato alla sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO nonché nella pagina *Trasparenza e Anticorruzione* della intranet, sarà ulteriormente a seguito delle indicazioni dell'ANAC contenute nel PNA 2022, aggiornato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023. Saranno realizzate informative alla struttura per fornire aggiornamenti sull'evolversi degli obblighi di pubblicazione, anche ai fini dell'uso più efficiente della nuova piattaforma del Portale Amministrazione Trasparente di recente adozione da parte dell'ICE Agenzia.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro luglio 2024	RPCT	Nuove tabelle sugli obblighi di pubblicazione da pubblicare nella intranet e distribuire alla struttura

Procedura Whistleblowing		
Si effettuerà una azione di sensibilizzazione circa l'utilizzo della procedura e le specifiche tutele previste dall'ordinamento, a supporto delle informazioni diramate alla struttura con l'entrata in vigore della nuova normativa nel luglio 2023 e l'aggiornamento delle indicazioni presenti sul sito istituzionale dell'ICE Agenzia. A tale riguardo, inoltre, sarà data maggiore evidenza al link alla procedura *whistleblowing* nella intranet riservata ai dipendenti dell'Agenzia, già presente nella pagina *Trasparenza e Anticorruzione*.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
Entro luglio 2024	RPCT	Emanazione della nota di sensibilizzazione Aggiunta di un ulteriore link alla procedura nella intranet dell'ICE Agenzia

Le misure specifiche

Si riporta di seguito il dettaglio dell'attuazione, nel corso del 2023, delle misure specifiche previste nel PIAO 2023-25. Come accennato in precedenza, nel Catalogo dei processi e degli eventi rischiosi (all. 2), le misure attuate direttamente riconducibili all'esito delle valutazioni su specifici processi sono riportate in corrispondenza dei processi stessi. Parimenti, sono indicate le misure programmate a valere sul presente Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza a seguito dell'attività di valutazione del rischio descritta nell'apposito paragrafo *supra*.

Misure specifiche attuate nel 2023

Misura	Stato di attuazione	Ufficio Responsabile
1. Sensibilizzazione e istituzione di una procedura interna in relazione agli obblighi di contrasto al riciclaggio	Ordine di servizio n. 10/23 del 05/06/2023 *Procedura di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo - Linee guida in materia di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo*	Gestore delle procedure di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo
2a. Personalizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito ICE Agenzia, mediante software in riuso	Rilascio, messa in linea e operatività del software di gestione 6 novembre 2023, formazione alla struttura dicembre 2023 con funzionalità della piattaforma con inserimento dati Personale e Strutture	Responsabile della Transizione Digitale (RTD, capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)
2b. Automazione del processo di aggiornamento e pubblicazione del Registro degli accessi	Modulo integrato nel software di gestione di Amministrazione Trasparente *Attuazione misura contestuale all'attivazione del software di gestione di Amministrazione Trasparente*	RTD (capofila) Ufficio Sistemi Informatici RPCT
3. Criteri e principi per gli acquisti informatici	Aggiornamento nel Sistema di Gestione della Qualità 05 MO Servizi IT Rev. 11 e all. 05 Procedura acquisto USI	Ufficio Servizi Informatici Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali
4. Valutazione dei fornitori di prodotti e servizi informatici	Aggiornamento nel Sistema di Gestione della Qualità 05 MO Servizi IT Rev. 11 e all. 11 Modulo valutazione fornitori informatici	Ufficio Servizi Informatici
5. Pianificazione di un progetto di gestione integrata dei processi	Piano di Fattibilità di un progetto esecutivo per l'implementazione di una nuova soluzione CRM - Obiettivo PIAO 2023-2025 - Digitalizzazione e accessibilità - con cronoprogramma Comunicazione del RTD ai DC Settori Export e Rete Estera del 10 agosto 2023	RTD Ufficio Servizi Informatici

6. Stipula di contratti quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete estera	Avviso di gara trasmesso alla Gazzetta Ufficiale UE 15.12.2023 (pubblicazione dal 27 dicembre 2023)	Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali (capofila) Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione
7. Personale locale - acquisizione di elementi sulla gestione del rapporto di lavoro e aggiornamento delle norme interne in materia di reclutamento	documento di lavoro interno Delibera CdA n. 632 del 29/05/2023 Ordine di Servizio n. 9/23 del 01/06/2023	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
8. Digitalizzazione della gestione dei dati relativi al personale locale della Rete estera	*Nota Prot. n. 0144551/23 del 21.12.2023 Strumento informatico e attività per sviluppo evolutivo*	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
9a. Gestione delle strutture degli Uffici della Rete estera – verifica casistiche e criteri gestione – Digitalizzazione contrattualistica e registro pertinenze	Circolare del Dirigente alla Rete estera prot. 50913/23 del 28/04/2023	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
9b. Costituzione di un registro informatico delle pertinenze immobiliari estere dell'ICE Agenzia	CdS (interna) n. 86/23 del 15/12/2023 *PIAO 2023-2025 – Costituzione di un registro informatico delle pertinenze immobiliari estere dell'ICE Agenzia (misura specifica 9b)*	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
10. Gestione dei tirocini	Aggiornamento (14/03/2023) PO "Tirocini" nel Sistema di Gestione della Qualità	Ufficio Servizi Formativi
11. Aggiornamento regolamento sulla formazione e gestione della banca dati docenti "Faculty ICE"	Determinazione del Direttore Generale n. 159 del 13/12/2023 *Nuove modalità operative per l'iscrizione di docenti e tutor nella banca dati (Faculty) di ICE Agenzia*	Ufficio Servizi Formativi
12. Formalizzazione delle modalità di costituzione della commissione di esame CORCE	CdS 54/23 del 27/07/2023 *Modalità operative per la costituzione e il funzionamento della Commissione selezionatrice del Master CORCE*	Ufficio Servizi Formativi
13. Contributi alle manifestazioni fieristiche/grandi eventi – aggiornamento	CdS 30/23 del 26/04/2023 Azioni di miglioramento aggiuntive alla Procedura Linee Guida per la concessione di contributi per attività promozionali	Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy
14. Modifica del regolamento sui procedimenti disciplinari dell'ICE Agenzia	Delibera CdA n. 634/23 del 29/05/2023 CdS n. 41/23 del 30/05/2023 - *Regolamento per i Procedimenti Disciplinari dei dipendenti di ICE-Agenzia*	Ufficio Procedimenti Disciplinari Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane

15. Disciplina dell'inventariazione, della classificazione e della gestione dei beni, nonché nomina del consegnatario dei beni mobili di ICE Agenzia	Delibera CdA n. 655/23 del 27/09/2023 CdS n. 67/23 del 28/09/2023 - *Regolamento per la gestione dei beni mobili dell'ICEAgenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane*	Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio
16. Sensibilizzazione sulla stipula dei contratti quadro per servizi/forniture ripetitive nel corso dell'anno o di più annualità e sui criteri di valutazione tecnica	CdS n. 39/23 del 25/05/2023 - *PIAO 2023 - 2025: Principio di rotazione e criteri di valutazione negli appalti*	Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Misure specifiche da attuare nel 2024

Si indicano di seguito le misure specifiche di prevenzione della corruzione individuate **sulla base dei risultati dell'analisi del rischio e dei confronti con i referenti**. Il **monitoraggio** sull'attuazione viene effettuato dal **RPCT, con cadenza almeno semestrale**, e comunque entro altro termine fissato dall'ANAC ai fini della redazione della relazione annuale.

Aggiornamento della normativa interna in materia di reclutamento del personale locale della Rete estera		
Si procederà, alla luce dell'esperienza di prima applicazione, all'**aggiornamento dell'OdS n. 9/23 sul reclutamento del personale locale** per integrare la norma con disposizioni operative e di chiarimento circa le modalità da seguire alla luce delle diverse realtà presentate dagli ordinamenti locali.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
settembre 2024	Direzione Centrale Rete Estera	Ordine di servizio

Sviluppo evolutivo della digitalizzazione dei dati relativi agli Uffici della Rete estera		
In collaborazione con il Nucleo IT, si prevede, in ottica di gradualità e di sviluppo evolutivo degli strumenti sin qui realizzati, l'attivazione di funzioni software dedicate alla gestione digitalizzata dei dati e documenti afferenti agli uffici delle sedi estere (quali, ad esempio, consistenza del personale, presenze, contratti di lavoro, immobili).		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
ottobre 2024	Direzione Centrale Rete Estera (capofila) Nucleo IT	Studio di fattibilità e ipotesi di progetto esecutivo

Aggiornamento delle Linee guida sulla concessione di contributi per attività promozionali		
Sulla base dell'esperienza di applicazione, si procederà all'aggiornamento delle Linee Guida sulla concessione di contributi per attività promozionali, emanate con CdS n. 30/23. Si prevedono, a ulteriore mitigazione dei rischi correlati a tale tipo di provvedimento ampliativo della sfera giuridica con effetto economico, interventi sulla modulazione dei criteri di concessione e di valutazione in funzione delle tipologie di progetto, sull'entità del contributo concedibile, sulla reportistica contabile e di monitoraggio.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
luglio 2024	Direzione Centrale per i Settori dell'Export	Comunicazione di servizio

Mappatura dettagliata del processo *Corsi di internazionalizzazione per le imprese italiane*		
Il processo *Corsi di formazione sull'internazionalizzazione per le imprese italiane (anche in collaborazione con Enti, Associazioni, partner pubblici e privati)* si presenta particolarmente composito e in quanto tale non valutabile in termini di rischiosità specifica: si procederà pertanto a una sua mappatura puntuale per consentire di approfondirne l'articolazione e il rapporto con i diversi contesti e fattori abilitanti, allo scopo di determinare i rischi corruttivi specifici afferenti alle singole linee di attività.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
settembre 2024	Ufficio Formazione alle Imprese	Aggiornamento della specifica mappatura nel Sistema di Gestione della Qualità

Aggiornamento delle procedure in materia di fatturazione elettronica passiva		
L'esame del processo *Liquidazione del contenzioso del personale* ha suggerito una diversa mappatura nel Sistema di Gestione della Qualità che lo inserisca nell'ambito di un più ampio processo relativo ai pagamenti, denominato *Pagamenti a fornitori o ad altri soggetti*. Sarà effettuata la revisione delle procedure relative ai pagamenti attraverso l'aggiornamento del Manuale delle fatture elettroniche passive e della specifica procedura operativa nell'ambito del SGQ.		
Tempi di realizzazione	**Ufficio Responsabile**	**Indicatori di monitoraggio**
ottobre 2024	Ufficio Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione	Aggiornamento della specifica mappatura nel Sistema di Gestione della Qualità Aggiornamento del Manuale delle fatture elettroniche passive e della specifica procedura operativa

Informazione e sensibilizzazione della struttura sugli aspetti operativi del nuovo Codice dei contratti pubblici
Prevista tra le misure generali di Formazione, la misura inerente all'illustrazione del nuovo Codice dei contratti pubblici assume particolare rilievo in considerazione dell'impatto organizzativo e operativo di tale normativa sull'attività degli Uffici della Rete estera, alla luce dell'applicazione pratica dei principi della digitalizzazione, dell'aggregazione e della professionalizzazione delle stazioni appaltanti, nonché delle modificate modalità di interazione con i sistemi di registrazione dei contratti (acquisizione CIG ecc.). Si prevede, pertanto, una specifica misura consistente nello svolgimento di azioni di informazione e di supporto per favorire il corretto adempimento degli obblighi in materia, alla luce delle nuove modalità introdotte con effetto dal gennaio 2024.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Tempestivamente in funzione delle esigenze operative e di auspicate specifiche direttive ANAC e/o istruzioni Maeci per l'implementazione/adattamento della nuova piattaforma digitale (attivata dl 01.01.2023) anche per le procedure effettuate dall'estero	Nucleo Gare	Informative alla struttura

2.3.7. Formazione

Con l'introduzione nel nostro ordinamento del sistema di prevenzione della corruzione previsto dalla legge 190 del 2012, la formazione del personale viene espressamente prevista come misura generale e obbligatoria di prevenzione e mitigazione del rischio corruzione. Il corretto adempimento di tale misura è di importanza centrale. Un'approfondita conoscenza del tema della corruzione all'interno della Pubblica Amministrazione favorisce azioni e comportamenti corretti riducendo altresì il rischio di condotte illecite commesse inconsapevolmente. Come previsto dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, nel 2024 si proseguirà nell'azione di formazione specifica per accentuare la consapevolezza presso il personale tutto su tali aspetti della propria attività. Particolare attenzione sarà riservata ai **temi dell'etica pubblica,** anche con riferimento all'illustrazione e all'approfondimento dei principi introdotti nel 2022 mediante l'adozione del Codice Etico dell'ICE-Agenzia.

A seguito dell'entrata in vigore nel 2023 del **nuovo Codice dei contratti pubblici,** si prevedono specifiche iniziative di formazione sugli aspetti di diretta pertinenza applicativa per l'ICE Agenzia, anche alla luce dei principi - di significativa novità per l'attività pratica, specie della Rete estera - della digitalizzazione dell'intera procedura di affidamento, dell'aggregazione della domanda e della professionalizzazione delle stazioni appaltanti.

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Erogazione dell'attività di formazione e valutazione dei risultati	Entro novembre/dicembre 2024	Ufficio Risorse Umane	Interventi formativi erogati

Nel 2023, a cura dell'Ufficio di Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane sono state svolte attività di formazione relative a corsi obbligatori con modalita' di erogazione a distanza su *"I fondamenti del project management"* e *"Il Responsabile Unico di Progetto (RUP) e il Direttore dell'Esecuzione (DEC) nei contratti di servizi e forniture"* con termine di svolgimento rispettivamente il 31 ottobre 2013 e il 31 dicembre 2023. Sono state complessivamente erogate n. 4.824 ore di formazione di cui, in media, 11,5 ore per 29 dirigenti e 12,9 ore per 348 funzionari. Le rilevazioni sul gradimento dei destinatari dei due corsi hanno restituito valutazioni medie, su una scala da 1 (minimo) a 5 (massimo), di 3,82 (su un totale di 221 risposte) per il corso sul Project management e di 3,48 (su un totale di 145 risposte) per il corso sulle figure RUP e DEC.

2.3.8. Trasparenza

All'interno della presente sezione del PIAO dell'ICE vengono individuate misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi compresi quelli di natura organizzativa, intesi ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi del D. Lgs. n. 33/2013 (decreto "trasparenza").

Al fine di promuovere maggiori livelli di trasparenza, nel 2023, oltre agli adempimenti normativi, sono state organizzate ulteriori attività, di seguito illustrate, focalizzate ad agevolare e a migliorare gli adempimenti in materia nonché a fornire un supporto tecnico e assistenza personalizzata a tutti gli Uffici della struttura, anche in funzione delle esigenze specifiche di ogni unità organizzativa.

Nuovo Portale Amministrazione Trasparente e prima formazione sull'uso della piattaforma

Previsto dal PIAO 2023-2025 (in esito allo studio di fattibilità effettuato a valere sul PIAO 2022-2024) quale misura specifica per la **personalizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'ICE Agenzia, mediante software in riuso approvato da AGID,** il nuovo Portale Amministrazione Trasparente (PAT) è stato messo a disposizione e attivato nel novembre 2023 con prevista visibilità all'utenza esterna nei primi giorni del 2024. Il progetto punta a realizzare **l'integrazione in una unica piattaforma della sezione Amministrazione Trasparente e del Repertorio dei contratti**, per escludere la necessità di ripetuti inserimenti di dati in comune tra le due sezioni; il PAT integra, inoltre, la funzione di acquisizione delle istanze di Accesso civico, ordinario e generalizzato, e l'automatico aggiornamento del Registro degli accessi nell'apposita sottosezione di Amministrazione Trasparente. La tecnologia adottata, caratterizzata da **procedure guidate e interfaccia "user-friendly",** consentirà, da un lato, di **agevolare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione**, con conseguenti benefici attesi in termini di miglioramento dei flussi di lavoro e organizzativi per gli Uffici e, dall'altro, di offrire una maggiore fruibilità e usabilità a favore dell'utenza esterna, anche per le avanzate funzioni di ricerca presenti.

La nuova piattaforma e le modalità di pubblicazione dei dati e documenti previsti dalla normativa sono stati oggetto di tre sessioni di formazione di circa due ore e mezza ciascuna, svoltesi nel mese di dicembre mediante collegamento da remoto aperto a tutti gli Uffici della struttura; gli incontri sono stati registrati per consentirne la visione in differita.

Il Nucleo anticorruzione e trasparenza proseguirà nell'attività di supporto agli Uffici, sia per fornire assistenza sul corretto assolvimento sugli obblighi di pubblicazione sia per aggiornare la struttura sulle novità introdotte dall'ANAC con la Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023 recante l'aggiornamento 2023 al Piano Nazionale Anticorruzione 2022. Si prevede di organizzare nuovamente incontri con i singoli Uffici, in particolare della Rete estera, per approfondire e fornire aggiornamenti sugli obblighi di pubblicazione nonché, in collaborazione con gli Uffici della Sede specificamente competenti, eventuali aspetti strettamente collegati alla materia contrattualistica, anche alla luce delle novità e dei principi espressi dal nuovo Codice dei contratti pubblici, D. Lgs. n. 36/2023.

Incontri operativi individuali con Uffici della Sede

Nei mesi di novembre e dicembre 2023 sono stati effettuati incontri con i dirigenti e funzionari degli Uffici della Sede responsabili dei processi inseriti nel campione aggiornato utilizzato per la valutazione del rischio corruttivo, al fine dei necessari approfondimenti e l'individuazione e programmazione di possibili nuove misure di prevenzione, ognuno per le aree di rispettiva competenza. Le relative risultanze sono state inserite nella presente sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO 2024-2026 (v. *supra*). Gli incontri si sono svolti in presenza o in modalità mista con la partecipazione del RPCT e del Nucleo anticorruzione e trasparenza, per una durata media di circa 60-90 minuti ciascuno.

Assistenza diretta attraverso un Help Desk dedicato

Anche nel 2023 il Nucleo di supporto del RPCT ha svolto un'attività *in-house* di "Help Desk Anticorruzione e Trasparenza", per fornire costante e continuo supporto da un punto di vista tecnico-operativo al personale dell'Agenzia, incluso quello locale operante presso gli Uffici della Rete estera, nello svolgimento degli adempimenti collegati alle norme sull'anticorruzione e trasparenza. Sono stati forniti riscontri scritti a tutte le richieste formali pervenute.

In un'ottica di costante miglioramento, le azioni sopra descritte proseguiranno nel 2024.

L'attestazione OIV per il 2023 circa il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza è stata oggetto di delibera ANAC n. 203 del 17 maggio 2023. Tale delibera ha introdotto nuove modalità di verifica e di attestazione, effettuate dagli OIV mediante una apposita piattaforma informatica, caratterizzata da una procedura guidata per l'esame della corretta pubblicazione, al 30 giugno 2023, dei dati previsti. L'attestazione è stata rilasciata e formalizzata - dopo una interlocuzione con la Struttura Tecnica dell'OIV - con nota del 18 luglio 2023. L'attestazione relativa all'ICE Agenzia, completa della scheda delle verifiche di rilevazione, è stata pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente entro il termine previsto del 30 luglio 2023 (successivamente prorogato dall'ANAC al 15 settembre 2023).

Ai sensi del disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016, si è provveduto a rappresentare nella tabella (all. 1) i flussi per la pubblicazione dei dati contenenti l'indicazione dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali unità operative tenute alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione (per la maggior parte degli obblighi, nell'Agenzia i responsabili tenuti all'individuazione/elaborazione dei dati e alla loro pubblicazione corrispondono).

I tre accessi: Accesso civico (cd. semplice), accesso civico generalizzato (FOIA), accesso documentale ai sensi della Legge 241/90

Nel PTPCT 2021-23 (sezione 7.1 e Allegato n. 7), sono state fornite indicazioni circa gli Accessi civico semplice e generalizzato (cd. FOIA). Tali indicazioni sono state completate con la disciplina, licenziata con Determinazione del Direttore Generale n. 139 del 22 novembre 2021, relativa alla corretta modalità di gestione delle istanze di accesso documentale ai sensi degli artt. 22 e segg. della Legge 241/90, in aggiornamento della previgente regolamentazione interna del 2005, adottata all'allora Istituto nazionale per il Commercio Estero, a seguito delle modifiche normative nel frattempo intervenute. In allegato al PIAO 2022-2024, è stato messo a disposizione un articolato documento nel quale sono illustrate diffusamente le diverse modalità di accesso alla documentazione detenuta dall'Amministrazione e nel quale sono evidenziate, inoltre, le relative differenze sostanziali di finalità e di procedura. Nel dicembre 2022, la *modulistica* per l'accesso ai documenti, ai dati e alle informazioni dell'ICE Agenzia, aggiornata e resa compilabile digitalmente, è stata pubblicata nella sottosezione *Altri contenuti* > *Accesso civico* di Amministrazione Trasparente, unitamente alle modalità da seguire, sotto forma di istruzioni operative semplificate per agevolare l'accesso dei cittadini ai documenti e dati di interesse.

Il Registro pubblico dei portatori di interessi

Con comunicazione alla struttura diffusa il 29 marzo 2023, è stata avviata la costituzione di un *Registro pubblico dei portatori di interessi*, riguardante i rapporti intercorrenti con gli Uffici della Sede e di Milano. Il Registro è stato pubblicato il successivo 18 aprile 2023 a cura del RPCT nella sezione *Amministrazione Trasparente* > *Altri contenuti* del sito istituzionale. L'ICE Agenzia ha adottato tale strumento di partecipazione attiva e di controllo quale ulteriore iniziativa in materia di trasparenza,

alla luce *"dell'esigenza di trasparenza nel dialogo tra i decisori pubblici e i portatori di interesse avvertita anche dalla Commissione europea […] con le decisioni 2014/838/UE e 2014/839/UE"* nonché sulla scorta delle indicazioni dell'ANAC e di diverse amministrazioni pubbliche europee e nazionali.

Il Registro degli Accessi

È prevista la pubblicazione, su base semestrale, del Registro degli Accessi in Amministrazione Trasparente, sottosezione "*Altri contenuti/Accesso Civico"*; il registro rappresenta una raccolta organizzata delle istanze di accesso civico e generalizzato pervenute ed evase da tutti gli Uffici dell'Agenzia. Dopo la realizzazione di una versione in formato interattivo, compilabile direttamente dal back office da parte dell'Ufficio detentore dei dati richiesti e visibile e scaricabile in tempo reale dall'utente esterno, il Registro è stato integrato, con apposito modulo, nella nuova piattaforma del PAT descritta in precedenza.

Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679)

La conformità con la normativa di tutela dei dati personali ai sensi del Regolamento UE n. 2016/679 del 27 aprile 2016 (cd. RGPD - Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati), entrato in vigore il 25 maggio 2018, costituisce un pilastro fondamentale del sistema di *compliance* dell'ICE, in quanto necessariamente integrato con le norme anticorruttive propriamente dette e con i processi di progressiva digitalizzazione dei flussi documentali interni ed esterni.

L'ICE, in qualità di Titolare del trattamento dei dati, ha adottato le misure previste dal Regolamento nei confronti sia del personale interno sia degli utenti. Ai sensi dell'articolo 13 del citato Regolamento fornisce agli interessati apposita informativa, dando evidenza delle informazioni riguardanti il trattamento dei dati personali svolto per l'assolvimento delle proprie finalità istituzionali, in base alle condizioni di liceità di cui all'articolo 6 del medesimo Regolamento. L'informativa, pubblicata sulla *Home page* del sito istituzionale www.ice.it, è distinta per tipo di destinatario: clienti, fornitori e utenti promozionali; un ulteriore documento offre agli utenti informazioni circa l'esercizio dei diritti legati alla protezione dei dati personali. Con delibera del CdA n. 647 del 21.8.2023 è stato confermato il Responsabile per la Protezione dei Dati interno (RPD o DPO), per la durata di un anno (v. *supra*). Ai fini dell'esercizio dei propri diritti, gli interessati possono rivolgersi al Responsabile per la Protezione dei Dati Personali scrivendo all'indirizzo email privacy@ice.it.

2.3.9. Monitoraggio sull'attuazione del PTPCT

Il compito di monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione definite nel PTPCT 2022-2024 è attribuito al RPCT che, entro il 15 dicembre di ogni anno o altra data stabilita dall'ANAC *(per il 2023 la data è stata fissata al 31 gennaio 2024)*, predispone una relazione sulle attività di monitoraggio svolte e gli esiti rilevati ai sensi dell'art. 1 c. 14 della l. n. 190 del 2012 e ai sensi di quanto disposto dal PNA. La relazione annuale, elaborata su apposito Schema messo a disposizione dall'ANAC, dà conto dell'attuazione del Piano e viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ICE, nella sezione Amministrazione Trasparente. Anche per la Relazione 2023, come già quelle dei precedenti tre anni, ci si avvarrà della funzione di pre-elaborazione messa a disposizione attraverso la piattaforma dell'ANAC per l'acquisizione dei dati sui Piani.

I dati necessari sono raccolti dal RPCT attraverso il contributo dei Dirigenti e Responsabili degli Uffici (Sede/Milano/Estero), in qualità di "Referenti" e responsabili dell'attuazione delle misure e delle strutture negli ambiti di interesse, i quali effettuano il monitoraggio sugli adempimenti indicati nel PTPCT a supporto del RPCT. La relazione annuale è inoltre trasmessa al Consiglio di Amministrazione e all'OIV (art. 41, co. 1, lett. l del d.lgs. 97/2016).

ALLEGATI

1. *ICE Agenzia -Tabella ANAC - Obblighi di pubblicazione*
2. *Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in relazione a un campione di processi*
3. *Procedura Whistleblowing all'ICE Agenzia*
4. *Individuazione degli Uffici più esposti al rischio corruttivo ai fini dell'applicazione della rotazione del personale dell'ICE Agenzia (già allegato, da ultimo, al PIAO 2022-2024)*

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

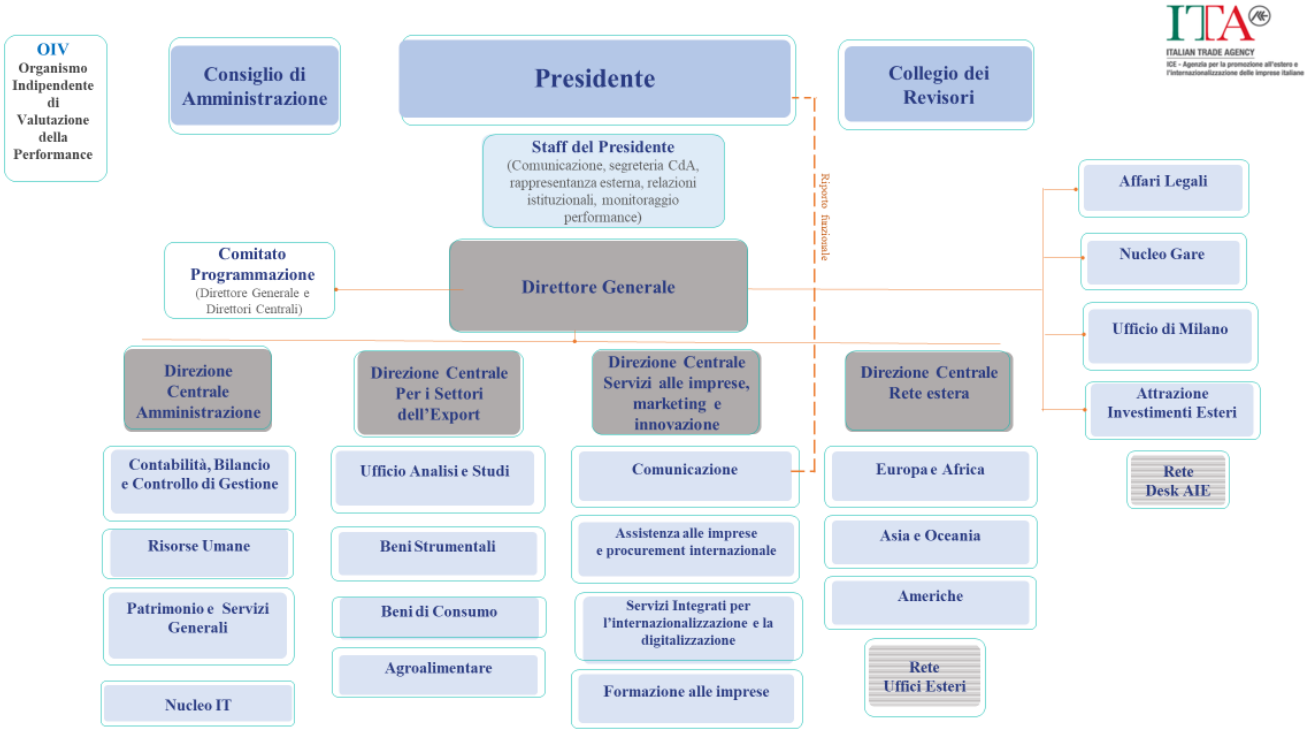
3.1 Struttura organizzativa al 1°gennaio 2024

Il nuovo assetto organizzativo di ICE-Agenzia prevede:

- 4 unità operative di livello dirigenziale generale denominate: Direzione Centrale Amministrazione, Direzione Centrale per i settori dell'export, Direzione Centrale Servizi alle imprese, marketing e innovazione, Direzione Centrale Rete estera;
- 20 unità organizzative di livello dirigenziale non generale di cui 19 nella sede di Roma e 1 nella sede di Milano così suddivise:
    - 4 uffici di supporto: Affari legali; Attrazione Investimenti esteri; Nucleo Gare; Ufficio di Staff del Presidente.
    - 15 uffici di livello dirigenziale non generale: Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione; Risorse Umane; Patrimonio e Servizi Generali; Nucleo IT; Ufficio Analisi e Studi; Beni Strumentali; Beni di Consumo; Agroalimentare; Comunicazione; Assistenza alle imprese e procurement internazionale; Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione; Formazione alle imprese; Europa e Africa; Asia e Oceania; Americhe.
    - 1 ufficio di livello dirigenziale non generale a Milano.
- 69 unità operative all'estero di cui 13 di livello dirigenziale non generale e 56 affidate alla responsabilità di un funzionario; 18 Punti di Corrispondenza. Il numero e la collocazione degli uffici della rete estera sono decisi, in raccordo con il Ministero vigilante, tenendo conto della rilevanza dei diversi paesi per l'export italiano e dell'evoluzione della domanda internazionale, delle risorse finanziarie disponibili e delle esigenze organizzative dell'Agenzia. Per razionalizzare i costi, le unità estere sono collocate all'interno delle

rappresentanze diplomatiche e consolari, quando possibile, adeguando la rete estera alle esigenze delle imprese e alle modalità di coordinamento con altri enti di supporto presenti nei medesimi paesi.

Organigramma dell'ICE Agenzia



Consistenza del personale al 1 gennaio 2024

Il personale di ruolo di ICE Agenzia al 1 gennaio 2024 è pari a 436 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 500 unità[8].

A seguire, si riporta la situazione, distinta per reti, alla data del 1° febbraio 2024.

[8] A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere, al 1° gennaio 2024, 35 somministrati; inoltre, 84,92 dipendenti degli uffici esteri, assunti con contratto locale a valere su fondi istituzionali e 100,12 su fondi promozionali (quest'ultima rilevazione segue il criterio Full Time Equivalent, ovvero tiene conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time, al 31 dicembre 2023).

Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 1° febbraio 2024

(Dotazione Organica: 500) **Totale: 436 dipendenti**		
Sede di Roma: 329	**Ufficio di Milano: 8**	**Rete estera: 99**

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE - Agenzia - 01/02/2024 (personale di ruolo)	
Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di gener	**N.**
Età media del personale (anni)	51,4
Età media dei dirigenti (anni)	54,3
% dipendenti in possesso di laurea	76,2%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	**N.**
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27,0%
% di donne rispetto al totale del personale	55,1%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	51,3
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,9
% di donne laureate rispetto al personale femminile	76,1%

Con riferimento alle politiche del personale, in linea con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, l'ICE-Agenzia, sottolineando la centralità della formazione e dello sviluppo del capitale umano per la crescita ed il "successo" delle amministrazioni pubbliche, si pone come obiettivo la realizzazione di interventi formativi finalizzati al perfezionamento delle conoscenze e delle competenze individuali.

Anche nel corso del 2024 si intende, inoltre, continuare, in modo concreto, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), a valorizzare il proprio personale, attraverso il miglioramento della qualità e dell'organizzazione del lavoro, attraverso la promozione delle pari opportunità e il miglioramento del benessere organizzativo e la conciliazione tra vita privata e professionale, nella consapevolezza che un tale risultato comporti un aumento della qualità del livello dei servizi resi all'utenza e una maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.
In particolare, si riportano di seguito le principali linee di intervento per il 2024:

a) valorizzazione dello "Sportello Ascolto" del CUG anche attraverso interventi di coaching;
b) predisposizione di piani di inclusione/sviluppo personalizzati per il personale con disabilità e fragilità (sia in entrata che in itinere), sotto la supervisione del Disability Manager, in

coordinamento con altre professionalità (informatica, gestionale, medica, ecc.);

c) promozione della parità di genere, con particolare riferimento all'assegnazione degli incarichi di responsabilità.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

In questa sottosezione sono indicate la strategia e le modalità di applicazione del lavoro agile adottate dall'amministrazione.

3.2.1 Strategia e obiettivi

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici resi all'utenza e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

L'attivazione del lavoro agile presso ICE-Agenzia è stata formalizzata con l'emanazione nel mese di luglio 2022 di una disciplina dedicata, concordata con le OO.SS. ed articolata in modo da rispondere alle seguenti finalità:

- sviluppo di una modalità di svolgimento della prestazione orientata al lavoro per obiettivi finalizzato all'incremento della produttività e dell'efficienza;
- razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dispositivi portatili, utilizzabili sia in ufficio che da remoto;
- ampliamento della garanzia delle pari opportunità mediante il potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promozione di una mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro;
- miglioramento dell'integrazione lavorativa dei soggetti fragili, per i quali la presenza fisica in ufficio possa risultare gravosa o comunque problematica.

3.2.2. Condizionalità e fattori abilitanti

Misure organizzative

L'applicazione della disciplina del lavoro agile in modalità ordinaria è stata realizzata sulla base delle seguenti misure di carattere organizzativo:

- possibilità di accesso alla modalità di lavoro agile rivolta a tutti i dipendenti in servizio presso l'ICE-Agenzia (Sede e Milano), indipendentemente dalla tipologia del rapporto di lavoro (tempo pieno o parziale, inclusi i lavoratori a tempo determinato), mediante la sottoscrizione di un Accordo individuale di durata annuale e l'assegnazione di obiettivi per attività dedicate;
- disponibilità di un plafond pro-capite annuo di 60 giornate di lavoro agile articolate con cadenza settimanale, salvo possibilità di aumento in caso di fragilità certificata e accorpamento per esigenze di carattere familiare o di salute;
- monitoraggio periodico della prestazione tramite compilazione di Report trimestrali da parte dei dipendenti e Relazione finale annuale da parte dei Dirigenti.

Piattaforme tecnologiche

La sottoscrizione dell'accordo individuale di lavoro agile abilita il lavoratore ad essere assegnatario dei dispositivi tecnologici messi a disposizione dall'Amministrazione tramite l'adeguamento della propria postazione con dispositivi portatili utilizzabili sia in Sede che da remoto (pc portatile, cellulare di servizio, cuffie). Gli strumenti di lavoro affidati al lavoratore devono essere usati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto di quanto previsto dai regolamenti dell'Amministrazione, e non per scopi personali o non connessi all'attività lavorativa.

L'Amministrazione fornisce specifiche indicazioni ai lavoratori agili nell'ambito della formazione obbligatoria in materia di sicurezza e salute.

In caso di indisponibilità temporanea dei dispositivi il lavoratore potrà eccezionalmente avvalersi di proprie idonee strumentazioni tecnologiche ed attrezzature necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile e che rispettino i requisiti di sicurezza. In quest'ultima ipotesi, sono fornite dall'amministrazione puntuali prescrizioni per garantire la sicurezza informatica tramite il "Disciplinare Informatico", contenente il documento sulle "Buone pratiche di utilizzo degli strumenti personali per il lavoro agile" che costituiscono parte integrante dell'Accordo individuale. La manutenzione delle attrezzature e dei relativi software forniti dall'Amministrazione è a carico della stessa.

Al lavoratore agile è garantita assistenza telematica finalizzata alla soluzione di eventuali problemi che dovessero insorgere durante l'espletamento dell'attività lavorativa.

I lavoratori in modalità agile possono accedere a tutti gli applicativi ed alle reti aziendali tramite la piattaforma Citrix e l'applicativo di telefonia Wildix.

Competenze professionali

Per favorire l'efficacia del modello agile di svolgimento della prestazione si intende promuovere nel personale lo sviluppo delle competenze digitali e delle competenze trasversali necessarie ad organizzare il lavoro secondo flessibilità e programmazione per obiettivi.

3.2.3 Strumenti di rilevazione e verifica dei risultati conseguiti - Contributi al miglioramento della performance

In riferimento alla valutazione della performance, l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile non comporta differenziazione alcuna rispetto allo svolgimento in modalità tradizionale, ferma restando l'individuazione degli obiettivi e la verifica dei risultati ottenuti.

L'assegnazione degli obiettivi per le attività da svolgere in modalità agile avviene tramite una "Scheda di assegnazione attività" compilata e sottoscritta da dipendente e dirigente contestualmente all'avvio dell'Accordo di lavoro agile ordinario. Il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività avviene a cadenza trimestrale tramite periodici feedback del dipendente tramite compilazione di google-form. I dirigenti verificano che il livello quali-quantitativo della prestazione e dei risultati sia adeguato ai compiti e agli obiettivi attribuiti, sia nella modalità in presenza, sia nella modalità di lavoro agile, evidenziando eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

Al termine del primo anno di applicazione della maggioranza degli Accordi, sottoscritti dal personale nei mesi di settembre e ottobre 2022, sono stati rilevati i seguenti dati:

- Totale Accordi di lavoro agile in vigore in Sede centrale e Sede di Milano: 224 dipendenti su 316 (70%);
- Distribuzione per genere: 63,5% donne e 36,5% uomini;

- Distribuzione per fascia di età:
- 44,7% fascia 50 - 60 anni; 22,1% fascia 40 – 50 anni; 16% fascia 30 – 40 anni; 11,5% oltre 60 anni; 5,7% fascia 20 – 30 anni;
- Distribuzione per qualifica: 89,6% area Funzionari; 11,4% area Assistenti;
- Accordi per i quali si è conclusa la prima annualità nei mesi di settembre e ottobre: 165 su 224 (73,2%)

Per valutare l'andamento generale del lavoro agile, nonché i contributi di tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa al miglioramento della performance in termini di efficienza e di efficacia, per gli Accordi giunti al termine del primo anno di applicazione della disciplina è stato effettuato un monitoraggio relativamente al grado di completamento delle attività assegnate ed alle eventuali criticità riscontrate da dipendenti e dirigenti, da cui sono emersi i seguenti elementi:

- Grado di completamento delle attività assegnate: 98% ha dichiarato il valore massimo (5);
- Criticità riscontrate dal lavoratore in merito alla modalità "agile": il 65% circa ha dichiarato di non aver incontrato criticità; il 35% circa ha evidenziato difficoltà di natura prettamente tecnica che sono state affrontate e risolte senza particolari difficoltà tramite richiesta di assistenza agli uffici competenti;
- Scostamenti rilevati dal dirigente: non sono stati riscontrati scostamenti rispetto allo svolgimento delle attività assegnate;
- Misure di aggiustamento proposte**:** il suggerimento principale espresso (solo da circa l'1% dei rispondenti) ha riguardato l'auspicio di un miglioramento delle dotazioni informatiche e dei processi amministrativi.

I dati risultanti da tale rilevazione costituiranno la base per la programmazione di eventuali azioni integrative con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia e l'efficienza della nuova modalità lavorativa per integrarla appieno nel modello organizzativo generale.

3.3 Piano dei fabbisogni di personale

Alla data del 1.1.2024 il personale in servizio in ICE Agenzia è pari a 436 unità.

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo assetto organizzativo, sono stati assunti 6 dirigenti di II fascia, 1 dirigente a tempo determinato a valere sull'art.19-comma 6-d.lgs. 165/2001, 1 funzionario, 7 cessazioni.
Pertanto, al 1.2.2024 l'organico si compone di 4 direttori centrali, 33 dirigenti di II fascia e 399 dipendenti, di cui 337 funzionari, 61 assistenti e 1 operatore.

Dirigenti

Come previsto dalla Legge n. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022), art. 1, comma 50, con DPCM 21/6/2023 sono stati conferiti 3 incarichi dirigenziali di livello generale mediante interpello riservato a dirigenti di II fascia dei ruoli di ICE Agenzia; il quarto dirigente di livello generale ha ricevuto l'incarico con le modalità di cui all'art. 28 bis comma 2 del D. Lgs 165/2001 .

Rispetto ai DPCM autorizzativi sono stati assunti i 4 dirigenti previsti dai DPCM del 29/3/2022 a valere sulla graduatoria SNA e 2 dirigenti autorizzati con DPCM del 10/11/2023 a valere sullo scorrimento della graduatoria del concorso di ICE Agenzia.
È stata esperita la procedura di interpello e conferito l'incarico dirigenziale di II fascia per l'ufficio di Staff del Presidente, in base alle previsioni di cui all'art .19 c.6 del d. Lgs. 165/2001.
Nel corso dell'anno è prevista una nuova procedura ai sensi dell'art. 19 c. 6 del d.lgs 165/2001 (a fronte della cessazione di un dirigente a tempo determinato) per l'assegnazione dell'incarico dirigenziale per l'Ufficio "Nucleo IT".

Verrà valutata nel corso dell'anno l'opportunità di coprire eventuali posizioni dirigenziali che si renderanno vacanti attraverso la mobilità.

Nel 2023 sono cessati 2 dirigenti di II fascia di ruolo e 1 dirigente a tempo determinato; nel 2024 è prevista la cessazione di 2 dirigenti di II fascia di ruolo e 1 dirigente a tempo determinato.

Funzionari

Nel 2023 sono stati assunti 8 FUNZIONARI di cui: 4 autorizzati con DPCM 11/5/2023, 3 a valere sulla L 160/2019, Art 1 comma 299, e 1 con DPCM 10/11/2023 (a valere sulle 9 unità autorizzate).

Nel 2024 sarà esperita la procedura di selezione per la Progressione Verticale, già autorizzata con DPCM 10/11/23, nella misura di **13** unità.

Si procederà inoltre all'assunzione di **1** unita a valere sulle 50 autorizzate con legge 160/2019, art.1, comma 299 e delle **8** unità residue autorizzate con DPCM 10/11/23.

Tenuto conto che la necessità di colmare le carenze in organico è diventata improcrastinabile, che ICE Agenzia non ha una propria graduatoria e che lo scorrimento di graduatorie altrui non sempre si è dimostrato percorribile in tempi brevi, si ritiene di procedere con il reclutamento di 18 unità a valere sull'art. 30 del d.lgs. 165/2001 (Passaggio diretto di personale tra amministrazioni diverse).

Ove il numero delle unità in mobilità onerosa dovessero risultare superiori, si farà ricorso alle facoltà assunzionali budget 2023 e 2024.

La previsione di assunzione 2024 nell'area funzionari è pari a 40 unità.

Nel 2023 sono cessati 14 funzionari; nel 2024 cessano 9 unità.

Assistenti

Nell'area Assistenti nel 2023 sono state assunte 2 unità rispetto alle 24 autorizzate dal DPCM 11/5/2023 e dal DPCM 10/11/2023, a valere sulla graduatoria del concorso RIPAM.
Nel corso del 2024 si procederà con lo scorrimento di tale graduatoria per assumere le restanti **22** unità.

A fronte della forte carenza di personale che si registra in questa Area, nel 2024 si procederà con il reclutamento di **22** unità a valere sull'art.30 del d.lgs 165/2001 ss.mm.ii. (Passaggio diretto di personale tra amministrazioni diverse).
Ove la mobilità dovesse risultare onerosa, si farà ricorso alle facoltà assunzionali residue del budget 2023 e 2024.

La previsione di assunzione 2024 nell'area assistenti è pari a 44 unità.

Nel 2023 si sono registrate 2 cessazioni; nel 2024 cessano dal servizio 5 unità. Nell'area si registreranno ulteriori 19 cessazioni per progressione verticale.

Operatori

Nell'area Operatori nel corso del 2024 si procederà all'assunzione di 2 operatori autorizzati con DPCM 10/11/2023 a valere sulla graduatoria di merito di cui all'avviso pubblico di mobilità volontaria esterna per la copertura di 1 posto a tempo pieno e indeterminato di "Conducente di automezzi", successivamente aumentati a 2 unità.

Qualora i candidati in graduatoria fossero dipendenti di una Pubblica Amministrazione, si farà ricorso alla mobilità neutrale in area operatori o assistenti.

La previsione di assunzione 2024 nell'area operatori è pari a 2 unità

Nel 2023 non si sono registrate cessazioni e non se ne prevedono nel 2024.

Al 31.12.2024, stante i numeri sopra riportati, la consistenza di personale dovrebbe raggiungere le 494 unità rispetto alle 500 previste dalla dotazione organica.

Pertanto, visto quanto sopra esposto, si propone di dedicare il budget assunzionale 2024 per l'immissione di 18 nuove risorse così articolate: 12 unità nell'area Funzionari e 6 unità nell'area Assistenti.

A seguito della compilazione del Prospetto Informativo on line, predisposto dal Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali per il monitoraggio dei lavoratori in forza all'Ente ai sensi della L.68/99, non sono risultate carenze.

Come previsto dal nuovo CCNL 2019-2021 Funzioni Centrali, nel corso dell'anno 2023 si è conclusa la trattativa sindacale con la firma degli accordi definitivi per la definizione delle Famiglie Professionali, sul Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti, sulle Procedure e Criteri per lo sviluppo economico all'interno dell'area mentre per l'Accordo sul Fondo Risorse Decentrate si è in attesa della conclusione del previsto iter autorizzativo ai sensi dell'art. 40 bis del d.lgs 165/2001.

Si allegano le seguenti tabelle predisposte dal MEF e Funzione Pubblica:

Tabella Riepilogativa delle cessazioni e assunzioni previste nel triennio 2024-2026
Tab. 1 - Valore di spesa potenziale finanziario della dotazione organica
Tab. 2 - Spesa presenti in servizio + comandati "in" al 31/12/2023
Tab. 3.1 - Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2023
Tab. 3.2 - Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2024
Tab. 3.3 - Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2025
Tab. 3.4 - Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2026
Tab. 4.1 - Assunzioni da bandire 2024
Tab. 4.2 - Assunzioni programmate 2024
Tab. 4.3 - Assunzioni programmate 2025
Tab. 4.4 - Assunzioni programmate 2026
Tab. 4.5 - Assunzioni da bandire 2025-26
Tab. 5 - Spesa comandati "out" al 31/12/2023
Tab. 6 - Verifica del tetto di spesa

TABELLA RIEPILOGATIVA		PRESENZA del personale al 01.02.2024	2024			2025			2026		
QUALIFICA	DOT. ORG.		ulteriori cessazioni 2024	ulteriori assunzioni 2024 già autorizzati/ da autorizzare	PRESENZA TEORICA del personale al 31.12.2024	cessazioni 2025	ipotesi assunzione 2025 su budget assun.le	PRESENZA TEORICA del personale al 31.12.2025	cessazioni 2026	ipotesi assunzione 2026 su budget assun.le	PRESENZA TEORICA del personale al 31.12.2026
DIRIGENTI I Fascia	4	4			4			4	-4	4	4
DIRIGENTI II Fascia	33	32	-2		30			30	-1		29
Dirigente II Fascia in aspettativa per incarico dirigenziale I fascia		-3			-3			-3			0
DIRIGENTI Tempo Determinato		4	-1	1	4	-1		3			3
TOTALE AREA DIRIGENTI	37	37	-3	1	35	-1	0	34	-5	4	36
FUNZIONARI	373	336	-3	40	373	-4	4	373	-9	9	373
ASSISTENTI	87	62	-23	44	83	-2	2	83	-5	5	83
OPERATORI	3	1		2	3	0	0	3	0	0	3
TOTALE PRESENZE IN SERVIZIO	500	436			494			493			495

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700
E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE
ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2023 provvedimento n..... del .....

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55% (1)	Buonuscita 5,18% (2)	IRAP 8,5% (2)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**	4	345.116,80
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**	33	2.227.225,11
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,31% (33,13% su retribuzione di risultato) (1bis)			**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	EP (3)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.924,66			**0**	0	0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18% (2)	IRAP 8,5% (2)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	373	13.632.594,23
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	87	2.618.231,94
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**	3	85.799,97
										TOTALE	**500**	**18.908.968,05**

NOTE

(1) se prevista da normativa speciale.Come richiesto dal Collegio dei Revisori in sede di asseverazione delle economie da cessazioni 2023, la percentuale INPS/INAIL fa riferimento al coefficiente INAIL 2024.

(1bis) al momento non sono previste figure di EP pertanto il dato riportato in tabella fa riferimento a quanto ricevuto dal MEF

(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi

(3) se si intendono istituire posizioni di elevate professionalità, occorre considerare il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro, al netto dell'IVC 2022-2024 e degli oneri riflessi), inserire il valore della retribuzione di posizione variabile e risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione, avendo cura di assicurare l'invarianza della spesa potenziale massima mediante corrispondenti riduzioni (in valore) di altre posizioni. Si veda https://www.aranagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700
E-mail PEC:
risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE

ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2023

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55% (1)	Buonuscita 5,18% (3)	IRAP 8,5% (3)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità presenti di ruolo (1) vedi nota a)**	**Totale comandati in (2)**	**TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)**
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**	**4**	**0**	**345.116,80**
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**	**25**	**1**	**1.754.783,42**
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,31% (33,13% su retribuzione di risultato)			**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità presenti di ruolo (1)**	**0**	**TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)**
	EP (4)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.924,66			**0**	0	0,00	**0,00**
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18% (3)	IRAP 8,5% (3)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità presenti di ruolo (1)**	**Totale comandati in (2)**	**TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**342**	**0**	**12.499.590,42**
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	**63**	**0**	**1.895.961,06**
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**	**1**	**0**	**28.599,99**
										TOTALE	**435**	**1**	**16.524.051,69**

NOTE

(1) comprese unità in regime di part-time

(2) o analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione

(3) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi

(4) inserire il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro al netto dell'IVC 22-24) compilando il campo della retribuzione di posizione variabile e di risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione

nota a) i 25 dirigenti in servizio si distinguono in 22 dirigenti di ruolo più 2 dirigenti a tempo determinato a valere su art.19, c.6, d.lgs 165/2001. Si precisa che n.3 unità dirigenti di II fascia di ruolo sono esclusi dal computo poichè in aspettativa per incarico dirigenziale di I fascia.

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700

E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE

ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate (vedi nota a)**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
DIRIGENTI	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**	**0**	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**	**2**	134.983,34
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate (vedi nota a)**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**14**	511.679,14
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	**2**	60.189,24
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**	**0**	0,00

di cui	**TOTALE Dir. I Fascia**	0	0,00
di cui	**TOTALE Dir. II fascia+Aree**	18	706.851,72
	TOTALE complessivo	**18**	**706.851,72**

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia.

nota a) nell'area Dirigenti si aggiunge una ulteriore cessazione di 1 dirigente a tempo determinato non considerata nella presente tabella poichè rileva ai soli fini della consistenza;
nell'area Funzionari si aggiunge una ulteriore cessazione non considerata ai fini della presente tabella poiché trattasi di assegnazione ad altra Amministrazione Pubblica

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700

E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE

ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate (vedi nota a)**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
DIRIGENTI	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**		0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**	**2**	134.983,34
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**9**	328.936,59
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	**5**	150.473,10
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**		0,00

di cui **TOTALE Dir. I Fascia**	0	0,00
di cui **TOTALE Dir. II fascia+Aree**	16	614.393,03
TOTALE complessivo	**16**	**614.393,03**

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazione 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia

nota a) DIRIGENTI II fascia : alle 2 cessazioni di dirigenti di II fascia di ruolo, utili per il calcolo delle economie da cessazione, ai fini della rilevazione della presenza in servizio si aggiunge le cessazione di 1 dirigente a tempo determinato assunto a valere dell'art.19 c.6 d.lgs 165/2001

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis **n. telefono 06 59929324 - 6700** **E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it**	***AMMINISTRAZIONE*** *ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE*

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate (vedi nota a)**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
DIRIGENTI	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**		0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**		0,00
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**4**	146.194,04
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	**2**	60.189,24
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**		0,00

di cui	**TOTALE Dir. I Fascia**	0	0,00
di cui	**TOTALE Dir. II fascia+Aree**	6	206.383,28
	TOTALE complessivo	**6**	**206.383,28**

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazione 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia

nota a) DIRIGENTI II fascia : ai soli fini della rilevazione della presenza in servizio si registra la cessazione di 1 dirigente a tempo determinato assunto a valere dell'art.19 c.6 d.lgs 165/2001

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700

E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE

ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate (vedi nota a)**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
DIRIGENTI	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**	**4**	345.116,80
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**	**1**	67.491,67
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**9**	328.936,59
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	**5**	150.473,10
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**		0,00

di cui	**TOTALE Dir. I Fascia**	4	345.116,80
di cui	**TOTALE Dir. II fascia+Aree**	15	546.901,36
	TOTALE complessivo	**19**	**892.018,16**

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazione 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia

nota a) nel corso del 2026 scade il mandato dirigenziale di I fascia dei 4 direttori centrali

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis n. telefono 06 59929324 - 6700 E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE
ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Programma bandire/assumere 2024

Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)								
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 (3)	Stabilizzazioni (4)	Mobilità da altre PPAA	Corso-concorso SNA (5)		Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024
	PRIMA	86.279,20								0	-
	SECONDA	67.491,67								0	-

AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)									Inquadramento ex art. 18 CCNL sullo 0,55% del Monte Salari 2018 (8)
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Progressioni di carriera (art. 52 d. lgs. 165/2001) (6)	Stabilizzazioni (4)	Mobilità da altre PPAA		Inquadramento ex art. 18 CCNL sul turnover (7)	Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024	
Area EP		0								0	-	
EP - Progressioni verticali										0	-	
Area Funzionari		36.548,51								0	-	
Area Funzionari	Progressioni verticali	6.453,89								0	-	
Area Assistenti vedi nota		30.094,62					22			22	662.081,64	
Area Assistenti	Progressioni verticali	1.494,63								0	-	
Area Operatori		28.599,99								0	-	
		TOTALE	0	0	0	0	22		0	22	662.081,64	0

NOTE
(1) indicare gli estremi di pubblicazione (INPA- G.U)
(2) indicare la data di approvazione della graduatoria e la data di pubblicazione del bando (v. nuovo art. 35 co 5 ter del D.lgs. 165/2001)
(3) indicare il calcolo della % da rispettare
(4) indicare il riferimento normativo
(5) indicare il numero del corso concorso SNA
(6) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, le unità che gravano sul turnover. NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali
(7) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, solo le unità che gravano sul turnover ma che rientrano nella procedura transitoria (art. 18 CCNL 2019-2021). NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali
(8) Indicare, a titolo ricognitivo, le unità che si prevede di inquadrare ex art. 18 CCNL 2019-2021 sullo 0,55% del Monte Salari 2018

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis

n. telefono 06 59929324 - 6700

E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE	*Budget anno 2024 (2)*
ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE	***706.851,72***

Assunzioni programmate anno 2024 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)**		**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 29/3/22 (4)**	**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11/5/23 (4)**	**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 10/11/23 (4)**	**Totale unità da assumere ex lege ….. (5)**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
DIRIGENTI	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**							**0,00**
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**			4		2		**404.950,02**
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,31% (33,13% su retribuzione di risultato)			**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)**					**Totale unità da assumere ex lege ….. (5)**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	EP	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.924,66			**0**							**0,00**
	EP (PV) (6)																**0,00**
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)**	**Inquadramento ex art. 18 CCNL sullo 0,55% del Monte Salari 2018 (8)**	**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 29/3/22 (4)**	**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11/5/23 (4)**	**Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 10/11/23 (4)**	**Totale unità da assumere ex lege 160/19 (5)**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**					8	1	**328.936,59**
	Funzionari (PV)									**6.453,89**					13		**83.900,57**
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	22			20	2		**1.324.163,28**
	Assistenti (PV)									**1.494,63**							**0,00**
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**					2		**57.199,98**
										TOTALE	**22**	**0**	**4**	**20**	**27**	**1**	**2.199.150,44**

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2024	**662.081,64**
Totale oneri da assumere su budget ex art. 18 CCNL sullo 0,55% del Monte Salari 2018	**0,00**
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.29/3/22	**269.966,68**
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.11/5/23	**601.892,40**
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.10/11/23	**628.661,21**
TOTALE ONERI SU LEGGE 160/19	**36.548,51**

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Indicare il budget o cumulo di di budgets di cui si chiede l'autorizzazione

(3) Indicare le unità sul budget di riferimento coerenti con la programmazione indicata in tabella "4.1 Bandire e assumere 2024".

(4) Indicare le unità già autorizzate da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.

(5) Indicare le risorse stanziate da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziate da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.

(6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700

E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE	*Budget anno 2025 (2)*
ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE	***614.393,03***

Assunzioni programmate anno 2025 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
DIRIGENTI	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**				**0,00**
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**				**0,00**
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,31% (33,13% su retribuzione di risultato)			**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	EP	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.924,66			**0**				**0,00**
	EP (PV) (6)													**0,00**
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	4			**146.194,04**
	Funzionari (PV)									**6.453,89**				**0,00**
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	2			**60.189,24**
	Assistenti (PV)									**1.494,63**				**0,00**
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**				**0,00**
										TOTALE	**6**	**0**	**0**	**206.383,28**

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2025	**206.383,28**
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. ….	**0,00**
TOTALE ONERI SU LEGGE……	**0,00**

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione
(2) Indicare il budget o cumulo di di budgets di cui si chiede l'autorizzazione
(3) Indicare le unità sul budget di riferimento.
(4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
(5) Indicare le risorse stanziate da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziate da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.
(6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis n. telefono 06 59929324 - 6700 E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE	*Budget anno 2026 (2)*
ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE	***206.383,28***

Assunzioni programmate anno 2026 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
DIRIGENTI	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**	4			**345.116,80**
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**				**0,00**
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,31% (33,13% su retribuzione di risultato)			**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	EP	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.924,66			**0**				**0,00**
	EP (PV) (6)													**0,00**
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. …. (4)	Totale unità da assumere ex lege ….. (5)	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	9			**328.936,59**
	Funzionari (PV)									**6.453,89**				**0,00**
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**	5			**150.473,10**
	Assistenti (PV)									**1.494,63**				**0,00**
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**				**0,00**
										TOTALE	**18**	**0**	**0**	**824.526,49**

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2026	**824.526,49**
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. ….	**0,00**
TOTALE ONERI SU LEGGE……	**0,00**

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Indicare il budget o cumulo di di budgets di cui si chiede l'autorizzazione

(3) Indicare le unità sul budget di riferimento.

(4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.

(5) Indicare le risorse stanziate da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziate da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.

(6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis **n. telefono 06 59929324 - 6700** **E-mail PEC: risorse.umane@cert.ice.it**	***AMMINISTRAZIONE*** *ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE*

Programma bandire

Dirigenti	FASCIA	**Costo annuo pro-capite (lordo Stato)**	**Unità da assumere 2025 con concorso**	**Unità da assumere 2026 con concorso**	**Valore finanziario unità da assumere**	**TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO**
	PRIMA	86.279,20	**0**	**0**	**-**	**Concorso pubblico**
	SECONDA	67.491,67	**0**	**0**	**-**	

AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE	**Costo annuo pro-capite (lordo Stato)**	**Unità da assumere 2025 con concorso**	**Unità da assumere 2026 con concorso**	**Valore finanziario unità da assumere**	**TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO**
Area EP	0	**0**	**0**	**-**	**Concorso pubblico**
Area Funzionari	36.548,51	**0**	**0**	**-**	
Area Assistenti	30.094,62	**0**	**0**	**-**	
Area Operatori	28.599,99	**0**	**0**	**-**	
	TOTALE	**0**	**0**	**-**	

Funzionario referente Marina Sanità - Vincenza Virdis
n. telefono 06 59929324 - 6700
E-mail PEC:
risorse.umane@cert.ice.it

AMMINISTRAZIONE

ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Spesa comandati al 31/12/2023 (1)

	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale comandati out (1)**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023**
DIRIGENTI	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.323,41	3.233,21	5.305,46	**86.279,20**		-
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.986,69	2.529,17	4.150,18	**67.491,67**		-
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione (INPS/INAIL) 24,55%	Buonuscita 5,18%	IRAP 8,5%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale comandati out (1)**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023**
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.491,11	1.369,61	2.247,43	**36.548,51**	**1**	36.548,51
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.344,88	1.127,76	1.850,57	**30.094,62**		-
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.079,43	1.071,75	1.758,66	**28.599,99**		-
										TOTALE	**1**	**36.548,51**

(1) o analogo istituto non retribuito dall'amministrazio edi appartenenza, come aspettativa, personale fuori ruolo etc.

ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE

2024

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN AL 31.12.2023 (1)	+	16.524.051,69
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2023 (2)	+	36.548,51
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2024	-	614.393,03
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2024	+	662.081,64
Totale oneri da assumere su budget ex art. 18 CCNL sullo 0,55% del Monte Salari 2018	+	-
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2024 SU BUDGET GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M. 29/3/22	+	269.966,68
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.11/5/23	+	601.892,40
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.10/11/23	+	628.661,21
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2024	+	36.548,51
TOTALE		18.145.357,61

≤

VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2024	18.908.968,05

NOTE
(1) o analoghi istituti con oneri a carico dell'amministrazione
(2) la spesa relativa al personale comandato presso altra amministrazione (out), così come quella del personale in aspettativa e fuori ruolo, pur non essendo sostenuta dall' ente di appartenenza, deve essere accantonata per il caso di rientro in servizio delle predette unità.

3.4 Formazione del personale

a) Le priorità strategiche

Il Piano della Formazione triennale a “scorrimento” annuo rappresenta lo strumento programmatico di riferimento per la conduzione delle attività formative.

Per il triennio 2024-2026, con approfondimento dell’annualità 2024, il Piano formativo di ICE Agenzia si muove in linea con gli obiettivi specifici di performance dell’Agenzia che, insieme agli obiettivi operativi degli Uffici, ne costituiscono il riferimento primario.

In linea con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale, le attività formative finalizzate all’aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze prevederanno per il 2024 un impegno complessivo non inferiore a 24 ore annue pro capite.

Nel prossimo triennio è previsto il consolidamento dell’utilizzo della modalità di erogazione della formazione *frontale,* ove ritenuto preferibile e comunque in maniera complementare rispetto alla modalità *a distanza* (FAD), sincrona e asincrona, erogata anche tramite piattaforma e-learning dell’Agenzia o piattaforme esterne.

Il Piano formativo, il cui presupposto è quello della valenza che la formazione del personale deve avere nella scala delle priorità aziendali, risponde alle seguenti priorità strategiche:

Valorizzazione del patrimonio professionale di ICE Agenzia – in risposta alle esigenze formative dei dipendenti correlate agli obiettivi di attività dell’unità organizzativa di appartenenza;

Gestione del cambiamento – per sostenere gli interventi in atto di semplificazione dei processi di lavoro, di qualificazione del rapporto con il cliente per aree di attività, di innovazione dell’offerta di servizi, anche tramite la diffusione della *digital knowledge* e la valorizzazione delle *soft skills;*

Obblighi formativi - richiesti principalmente dal contesto legislativo in continua evoluzione in cui si muove la Pubblica Amministrazione.

Il Piano prevede aree strategiche di intervento formativo per lo sviluppo delle competenze tecniche, delle componenti di soft skills, per lo sviluppo di competenze trasversali ai processi, nonché interventi specifici per la formazione manageriale, per l’inserimento di neo assunti e il pre-posting presso Uffici della Rete estera e per rispondere a obblighi formativi, come di seguito dettagliato.

Le risorse finanziarie occorrenti per l’implementazione del Piano di formazione, secondo le aree strategiche di intervento di seguito dettagliate, ammontano a ca. € 150.000,00.

Formazione comportamentale

Gli interventi formativi in questione mirano a sviluppare le componenti di soft skills nelle seguenti aree:

- "sociale", riguarda la dimensione relazionale (comunicazione, lavori di gruppo, ecc.);
- "cognitiva", inerente ai processi logici e strategici che guidano l'agire (problem solving, visione sistemica, ecc.);
- "gestionale" attiene al governo di processi, persone e budget (gestione dei collaboratori, leadership, ecc.);
- "personale" si riferisce agli spetti più qualitativi inerenti il modo di essere (etica e equilibrio, gestione dello stress, pensiero agile, ecc.);

- "realizzativa", riguarda gli aspetti più operativi dell'agire professionale (orientamento al risultato, ottimizzazione e gestione del tempo, ecc.).

A tal fine, tenendo conto delle richieste maggiormente condivise dagli uffici, si prevedono interventi formativi in ambito, tra l'altro, di leadership, gestione dei conflitti, time management, comunicazione interpersonale all'interno delle unità organizzative e gestione dei collaboratori.

Formazione manageriale

Formazione specifica per lo sviluppo della cultura manageriale e delle competenze gestionali per responsabili di unità organizzative, con l'obiettivo di passare da una logica dell'adempimento ad una logica del risultato.

Formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi

L'obiettivo della formazione trasversale ai processi di lavoro è quello di fornire al personale di ICE Agenzia gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenze ben definite ritenute essenziali all'implementazione dei cambiamenti del modello organizzativo.

Particolare attenzione viene data in questo piano allo sviluppo delle competenze linguistiche e informatiche in un'ottica di maggiore professionalizzazione dei dipendenti, senza tralasciare la formazione relativa allo sviluppo di possibili modelli di Project Management.

Priorità sarà riservata altresì alle competenze digitali attraverso l'adesione al progetto "Syllabus – Competenze digitali per la PA", che rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali sia per la definizione di corsi volti a indirizzare bisogni formativi rilevanti. Ulteriori linee di intervento, in linea con quanto previsto dal Piano Operativo della Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, si concentreranno sullo sviluppo della consapevolezza in ambito di sicurezza informatica e per il rafforzamento delle competenze per il lavoro agile con particolare riguardo all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e alla gestione dei procedimenti da remoto.

Formazione tecnica

Gli interventi formativi in oggetto trattano le competenze specifiche del personale nelle varie aree di attività con approfondimenti su tematiche strategiche in ambito comunicazione, marketing, gestione contabile, approfondimenti di contrattualistica pubblica ed economia internazionale, dando spessore al *digital knowledge* diffuso in base al modello organizzativo di lavoro vigente.

Formazione obbligatoria

Formazione necessaria ad assicurare il rispetto degli obblighi formativi previsti dal legislatore, con particolare riferimento alla formazione in materia di sicurezza sul lavoro, privacy (GDPR) e prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT), con focus sui temi dell'etica pubblica e della contrattualistica.

Formazione per l'inserimento /pre-posting

Sono altresì inclusi corsi destinati all'adeguamento delle conoscenze e allo sviluppo professionale di tutto il personale, derivanti da piani di mobilità interna (da e per l'estero) e la formazione all'ingresso per il personale neo-assunto.

In particolare per il personale assegnato all'estero, per rispondere anche ad apposita esigenza rilevata e segnalata dalla Direzione Centrale Rete Estera d'intesa con il CUG, sarà previsto un

percorso specifico di sviluppo delle soft skills con una formazione mirata alla gestione dello stress, i carichi di lavoro, team work e le sfide della interculturalità.

b) Risorse interne ed esterne attivabili

L'erogazione dei corsi, segnatamente, ma non esclusivamente, per le tematiche giuridico-amministrative, verrà realizzata attraverso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) usufruendo dell'offerta dei *Corsi a Catalogo* o tramite richieste ai Dipartimenti della Scuola di percorsi mirati da destinare al personale di ICE-Agenzia

Qualora la fruizione dei corsi non sia attivabile attraverso l'offerta formativa della SNA, si farà ricorso a società di formazione specializzate tramite il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, compatibilmente con la disponibilità delle risorse finanziarie.

Per alcune tipologie di corsi (relative a banche dati di commercio estero, applicativi informatici, ecc.) sarà altresì coinvolto personale della Amministrazione come docenza interna.

c) Misure per favorire l'accesso a percorsi di istruzione

L'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato è incentivato attraverso la concessione di permessi studio, in base a quanto stabilito dall'art. 46 del CCNL sottoscritto in data 16.02.2018, destinato al personale non dirigente del Comparto Funzioni Centrali.

Viene pubblicata, entro la fine di ciascun anno, una comunicazione di servizio che regolamenta la concessione di speciali permessi retribuiti nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno solare e nel limite massimo del 3% del personale in servizio all'inizio di ogni anno. La concessione dei permessi studi avviene sulla base di una graduatoria stilata nel rispetto delle priorità individuate dal comma 6 del citato art. 46 del CCNL.

d) Obiettivi e risultati attesi

L'attività di formazione è tra gli obiettivi finalizzati a "*Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane*" e l'indicatore di output fissato per il 2024 attiene l'impegno complessivo richiesto non inferiore alle 24 ore annue pro capite di formazione, calcolato sul personale in servizio al 30 giugno 2024.

L'attività di formazione svolta viene consuntivata annualmente e include la rilevazione del valore medio di soddisfazione dei fruitori dei Corsi (indicatore di customer satisfaction) e le risultanze del monitoraggio, qualora preventivato, dell'efficacia dei Corsi somministrati. Il monitoraggio viene applicato a quei Corsi i cui contenuti formativi sono indirizzati allo sviluppo e/o all'aggiornamento di competenze professionali specifiche, la cui applicazione può essere valutata/misurata nel tempo.

Inoltre, in tema di formazione obbligatoria, si continuerà ad implementare una attività di monitoraggio da parte dei dirigenti/direttori, della partecipazione formativa e correlare tale partecipazione, effettiva o meno, alla performance individuale di ciascun dipendente e dirigente nell'ambito della valutazione dei comportamenti.

4. MONITORAGGIO

L'attività di monitoraggio è espressamente prevista e disciplinata nel "Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia" (in corso di aggiornamento a seguito del mutato contesto organizzativo), disponibile nella versione vigente nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'Agenzia, e si svolge nel corso dell'anno.

Il monitoraggio si sostanzia in alcuni documenti predisposti dall'OIV, nonché dalla Struttura Tecnica Permanente per conto dell'OIV, che vengono pubblicati sulla Intranet, nella sezione Amministrazione trasparente e sul Portale della Performance, quali in particolare:

- Monitoraggio a cura dell'OIV di primo livello sull'"Avvio Ciclo della Performance";
- Monitoraggio a cura dell'OIV sugli "Obblighi relativi alla Trasparenza, Integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione";
- Monitoraggio a cura dell'OIV sul "Funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni "monitoraggio infra-annuale del Piano della Performance";
- Monitoraggio infrannuale a cura della Struttura Tecnica Permanente, per conto dell'OIV, sugli obiettivi di performance;
- Misurazione a cura della Struttura Tecnica Permanente, per conto dell'OIV, della performance organizzativa;
- Validazione a cura dell'OIV della "Relazione sulla Performance";
- Monitoraggio a cura dell'OIV sulla "Distribuzione della premialità".

In generale, il monitoraggio supporta il processo di pianificazione strategica ed operativa, oltre che il processo della eventuale rimodulazione dei target degli obiettivi in corso di esercizio e infine quello di valutazione individuale del personale, dirigente e dipendente, dell'ICE-Agenzia.

Gli strumenti e le modalità di monitoraggio e misurazione degli obiettivi sono esplicitati nel Sistema di misurazione sopra indicato, oltre che dalla nota metodologica contenente i criteri di calcolo e le fonti di rilevazione di ciascun obiettivo e indicatore.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2024-2026

SCHEDE OBIETTIVI SPECIFICI

SCHEDE OPERATIVE SEDE E MILANO*

SCHEDE OPERATIVE RETE ESTERA*

NOTA METODOLOGICA

**Nelle schede obiettivi degli uffici, i Dirigenti/Responsabili sono indicati come da Comunicazione di Servizio n. 11/24*

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

INDICATORE		PESO %	TARGET			
Descrizione	Formula		*baseline*	2024	2025	2026
Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	*10*	*12.816*	**14.000**	14.200	14.500
Utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa per attività promozionale (milioni di euro)	*10*	*220,3*	**180**	+5%	+5%
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Incremento del numero di aziende attive su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	*10*	*7.213*	**+5%**	+5%	+5%
Customer satisfaction	Indagine sul grado di soddisfazione e percezione di utilità economica dei servizi ICE da parte delle imprese utenti e clienti	*10*	*4,3**	**4,3**	4,3	4,3
Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente	Percentuale di realizzazione delle azioni operative principali da individuare ogni anno (cfr. scheda azioni)	*20*	n.d.	**≥ 80%**	-	-

** risultato rilevazione sul 1° semestre 2023*

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 1 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente"	*Baseline*	Target 2024
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	*18*	**20**
Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	*5*	**6**
Numero di accordi vigenti con la GDO	*26**	**50**
N. di aziende clienti dei servizi a pagamento	*452*	**+10%**
Fatturato da servizi a pagamento	*1,165 mln €***	**+30%**
Numero di servizi a pagamento	*824*	**+10%**

** n. di accordi vigenti al 31 gennaio 2024*

*** Budget economico 2023*

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

INDICATORI		PESO %	TARGET			
Descrizione	Formula		*baseline*	2024	2025	2026
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC	*10*	100%	**100%**	100%	100%
Promuovere le pari opportunità	Posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati (quota percentuale)	*10*	29%	**≥40%**	≥42%	≥45%
Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità	Attuazione del Piano annuale del Sistema di Gestione per la Qualità	*5*	-	**100%**	-	-
Promuovere la trasparenza digitale	Implementazione della migrazione alla nuova piattaforma CRM	*5*	-	**100%**	-	-
Migliorare i processi interni	Tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali	*10*	-	**≤0**	≤0	≤0

Direzione Generale

Responsabile	Lorenzo Galanti
Centro di Costo	RA00

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 67.500
Fondi Promozionali 2024* (stima)	€ 5.000.000

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	0
Funzionari	4
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**5**
personale interinale	2

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Supporto informativo all'attività del DG in Italia e all'estero	N. dossier predisposti in occasione di incontri/interventi	30%	50

Ufficio di staff del Presidente

Responsabile	Federico Colosi
Centro di Costo	RA01

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 372.500
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	9
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**12**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Monitoraggio degli obiettivi di performance dell'Agenzia	Schede di monitoraggio con i principali indicatori di attività collegati agli obiettivi specifici da presentare alle riunioni del Cda	30%	100%

Affari Legali

Responsabile	ROSSANA CIRAOLO
Centro di Costo	RA02

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 70.200
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	7
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**10**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento delle procedure amministrative	Revisione workflow dell'internal auditing alla luce del nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento	15%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento delle procedure amministrative	Digitalizzazione della gestione del contezioso civile e amministrativo	15%	70%

Nucleo gare

Responsabile	Paola Paolocci
Centro di Costo	RA04

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 42.240
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	6
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**9**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Contribuire alla semplificazione ed efficacia dell'azione amministrativa	Monitoraggio annuale su un campione di 12 Uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie	30%	100%

Ufficio Attrazione Investimenti Esteri

Responsabile	Marco Maria Cito
Centro di Costo	RA03

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	11
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**13**
personale interinale	2

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di imprese intercettate dagli uffici ICE che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia e alle quali sia stata data assistenza per la valutazione o avvio dell'investimento	30%	80

Ufficio di Milano

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	RA05

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 451.500
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione generale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	6
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**8**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Accrescere l'utilizzo dei servizi ICE da parte delle aziende italiane	Numero di servizi da erogare nell'anno	25%	350
OS001	Promuovere i servizi e le attività dell'Agenzia ICE	Contribuire alla realizzazione di iniziative promozionali anche in collaborazione con enti territoriali aggregatori di aziende: n. di iniziative realizzate nell'anno	5%	6

Direzione centrale Amministrazione

Responsabile	Laura Lauri
Centro di Costo	RB00

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 15.200
Fondi Promozionali 2024* (stima)	€ 2.000.000

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione centrale*

Risorse Umane

Direttori centrali	1
Funzionari	8
Assistenti	3
Operatori	0
Totale ruolo	**12**
personale interinale	1

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Numero di ore di formazione pro-capite dedicate alla realizzazione di interventi formativi finalizzati al perfezionamento delle conoscenze e delle competenze individuali	10%	≥24
OS002	Rendere più efficiente e più trasparente la gestione dei pagamenti dell'ente	Elaborazione di un nuovo Manuale dei pagamenti dell'ICE Agenzia e revisione della specifica procedura operativa	10%	100%
OS002	Monitoraggio degli obiettivi di performance dell'Agenzia	Schede di monitoraggio con i principali indicatori di attività collegati agli obiettivi specifici da presentare alle riunioni del Cda	10%	100%

Contabilità, bilancio e controllo di gestione

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	RB01

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 5.796.770
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	18
Assistenti	8
Operatori	0
Totale ruolo	**27**
personale interinale	1

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Rendere più efficiente e più trasparente la gestione dei pagamenti dell'ente	Elaborazione di un nuovo Manuale dei pagamenti dell'ICE Agenzia e revisione della specifica procedura operativa	30%	100%

Risorse umane

Responsabile	Maria Gisella De Pace
Centro di Costo	RB02

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 34.626.726
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	19
Assistenti	12
Operatori	1
Totale ruolo	**33**
personale interinale	1

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Numero di ore di formazione pro-capite dedicate alla realizzazione di interventi formativi finalizzati al perfezionamento delle conoscenze e delle competenze individuali	30%	≥24

Patrimonio e Servizi Generali

Responsabile	Lucio Fiorenza
Centro di Costo	RB03

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 2.902.566
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	3
Assistenti	5
Operatori	0
Totale ruolo	**9**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa	evasione dell'80% delle richieste di assicurazione entro 5 gg lavorativi dalla richiesta e del restante 20% entro 7 gg lavorativi dalla richiesta	30%	100%

Nucleo IT

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia
Centro di Costo	RB04

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 6.843.000
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	8
Assistenti	9
Operatori	0
Totale ruolo	**18**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Disponibilità dell'infrastruttura di sicurezza per assicurare il funzionamento degli applicativi di office automation	30%	≥98%

Direzione centrale per i settori dell'export

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	RC00

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	€ 98.200.000

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione centrale*

Risorse Umane

Direttori centrali	1
Funzionari	10
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**13**
personale interinale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali	Percentuale di incremento del numero di "Partecipazioni Collettive a fiere estere" con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018, 2019, 2022 e 2023	15%	10%
OS002	Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'ICE Agenzia	Percentuale di documenti ed elaborati relativi all'attività promozionale predisposti nei tempi richiesti	15%	100%

Ufficio Analisi e Studi

Responsabile	Mauro De Tommasi
Centro di Costo	RC01

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 234.600
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	6
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**7**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Migliorare la capacità di analisi e previsione relativa all'andamento dei mercati internazionali	Percentuale di elaborati statistici forniti all'utenza interna ed esterna entro la data richiesta	15%	> 85%
OS001	Migliorare la capacità di realizzazione e divulgazione di analisi sui processi di internazionalizzazione mediante lo studio sistematico dei principali settori merceologici	Numero di prodotti informativi sull'internazionalizzazione diffusi a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia ICE	15%	12

Ufficio Beni Strumentali

Responsabile	Luca Durante
Centro di Costo	RC02

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	24
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**25**
personale interinale	5

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali	Percentuale di incremento del numero di "Partecipazioni Collettive a fiere estere" con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018, 2019, 2022 e 2023	15%	10%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	75%

Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Matteo Masini
Centro di Costo	RC03

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	17
Assistenti	4
Operatori	0
Totale ruolo	**22**
personale interinale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali	Percentuale di incremento del numero di "Partecipazioni Collettive a fiere estere" con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018, 2019, 2022 e 2023	15%	10%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	75%

Agroalimentare

Responsabile	Brunella Saccone
Centro di Costo	RC04

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 1.000
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	19
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**22**
personale interinale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali	Percentuale di incremento del numero di "Partecipazioni Collettive a fiere estere" con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018, 2019, 2022 e 2023	15%	10%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	75%

Direzione Centrale Servizi alle Imprese, Marketing e Innovazione

Responsabile	Luca Di Persio
Centro di Costo	RD00

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 5.000
Fondi Promozionali 2024* (stima)	€ 56.300.000

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione centrale*

Risorse Umane

Direttori centrali	1
Funzionari	5
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**8**
personale interinale	2

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE	Grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al progetto Export Flying Desk	30%	4,2

Ufficio Comunicazione

Responsabile	Luca Gentile
Centro di Costo	RD01

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 81.000
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	4
Assistenti	2
Operatori	0
Totale ruolo	**7**
personale interinale	1

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere l'immagine del made in Italy sui mercati esteri	Avvio della campagna della Campagna di Nation Branding in 5 paesi target	15%	100%
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento della fanbase social complessiva (numero di follower totali dei profili social di Agenzia ICE)	15%	25%

Ufficio Assistenza alle Imprese e Procurement Internazionale

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	RD02

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 42.700
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	13
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**15**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE	Razionalizzazione e ottimizzazione del catalogo dei servizi di assistenza	30%	100%

Ufficio Servizi Integrati per l'Internazionalizzazione e la Digitalizzazione

Responsabile	Andrea Degl'Innocenti
Centro di Costo	RD03

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	15
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**16**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere i servizi digitali	Restyling del sito internet ice.it come da piano da condividere in collaborazione con la Direzione Centrale Marketing	30%	100%

Ufficio Formazione alle Imprese

Responsabile	Alessandro Cugno
Centro di Costo	RD04

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 203.500
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	14
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**16**
personale interinale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI	N. imprese partecipanti/aderenti all'offerta formativa	30%	3220

Direzione Centrale Rete Estera

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	RE00

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 13.450
Fondi Promozionali 2024* (stima)	€ 18.500.000

**Budget complessivo assegnato agli uffici della Direzione centrale*

Risorse Umane

Direttori centrali	1
Funzionari	3
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**4**
personale interinale	2

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Numero report a seguito di riunioni di area con gruppi di uffici esteri	10%	16
OS001	Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali	Numero di partecipanti ad eventi autorizzati dalla DC Rete Estera e dai suoi uffici geografici	10%	330
OS002	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Proposta di un Piano di revisione della rete Estera	10%	SI

Ufficio Europa e Africa

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli
Centro di Costo	RE01

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	10
Assistenti	1
Operatori	0
Totale ruolo	**12**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Numero report a seguito di riunioni di area con gruppi di uffici esteri	15%	7
OS001	Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali	Numero di partecipanti ad eventi autorizzati dalla DC Rete Estera e dai suoi uffici geografici	15%	150

Ufficio Asia e Oceania

Responsabile	Marco Forzini
Centro di Costo	RE02

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	8
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**9**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Numero report a seguito di riunioni di area con gruppi di uffici esteri	15%	5
OS001	Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali	Numero di partecipanti ad eventi autorizzati dalla DC Rete Estera e dai suoi uffici geografici	15%	100

Ufficio Americhe

Responsabile	Antonio Lucarelli
Centro di Costo	RE03

Fondi Istituzionali 2024 (stima)	€ 0
Fondi Promozionali 2024* (stima)	//

** Fondi assegnati a livello di Direzione centrale*

Risorse Umane

Dirigenti	1
Funzionari	4
Assistenti	0
Operatori	0
Totale ruolo	**5**
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Numero report a seguito di riunioni di area con gruppi di uffici esteri	15%	4
OS001	Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali	Numero di partecipanti ad eventi promozionali autorizzati dalla DC Rete Estera e dai suoi uffici geografici	15%	80

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano 1 febbraio 2024

Uffici	Dirigente	N. Direttori Centrali	N. dirigenti	FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	Totale ruolo	Interinali
DIRETTORE GENERALE	**Lorenzo Galanti**							
Direzione Generale			0	4	1	0	5	2
Ufficio di Staff del Presidente	Federico Colosi		1	9	2	0	12	0
Ufficio Affari Legali	Rossana Ciraolo		1	7	2	0	10	0
Ufficio Attrazione Investimenti Esteri	Marco Maria Cito		1	11	1	0	13	2
Nucleo Gare	Paola Paolocci		1	6	2	0	9	0
Ufficio di Milano	Francesco Alfonsi		1	6	1	0	8	0
Totale Direzione Generale		0	5	43	9	0	57	4
Direzione Centrale Amministrazione	**Laura Lauri**	1	0	8	3	0	12	1
Ufficio Contabilità , Bilancio Controllo di Gestione	Riccardo Landi		1	18	8	0	27	1
Ufficio Risorse Umane	Maria Gisella De Pace		1	19	12	1	33	1
Ufficio Patrimonio e Servizi Generali	Lucio Fiorenza		1	3	5	0	9	0
Nucleo IT	Giuseppe Maria Armenia		1	8	9	0	18	0
Totale Direzione Centrale Amministrazione		1	4	56	37	1	99	3
Direzione Centrale per i Settori dell'Export	**Maurizio Forte**	1	0	10	2	0	13	4
Ufficio Analisi e Studi	Mauro de Tommasi		1	6	0	0	7	0
Ufficio Beni Strumentali	Luca Durante		1	24	0	0	25	5
Ufficio Beni di Consumo	Matteo Masini		1	17	4	0	22	4
Ufficio Agroalimentare	Brunella Saccone		1	19	2	0	22	6
Totale Direzione Centrale per i Settori dell'Export		1	4	76	8	0	89	19
Direzione Centrale Servizi alle imprese, marketing e innovazione	**Luca Di Persio**	1	0	5	2	0	8	2
Ufficio Comunicazione	Luca Gentile		1	4	2	0	7	1
Ufficio Assistenza alle imprese e procurement internazionale	Maria Carmela Ottaviano		1	13	1	0	15	0
Ufficio Servizi Integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione	Andrea Degl'Innocenti		1	15	0	0	16	0
Ufficio Formazione alle imprese	Alessandro Cugno		1	14	1	0	16	4
Totale Direzione Centrale Servizi alle imprese, marketing e innovazione		1	4	51	6	0	62	7
Direzione Centrale Rete Estera	**Amedeo Scarpa**	1	0	3	0	0	4	2
Ufficio Europa e Africa	Anna Flavia Pascarelli		1	10	1	0	12	0
Ufficio Asia e Oceania	Marco Forzini		1	8	0	0	9	0
Ufficio Americhe	Antonio Lucarelli		1	4	0	0	5	0
Totale Direzione Centrale Rete Estera		1	3	25	1	0	30	2
TOTALE SEDE E MILANO		4	20	251	61	1	337	35
TOTALE ESTERO			13	86	0	0	99	
TOTALE AL 01.02.2024		4	33	337	61	1	436	

Riepilogo risorse economiche e strumentali per centri di costo e Direzioni Centrali

Codice CDC	Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2024 (dati di previsione; risorse economiche e patrimoniali)	Risorse su fondi promozionali 2024 (dati di previsione)
RA00	**Direzione Generale (RA00)**	**67.500**	-
RA01	Staff del Presidente	**372.500**	-
RA02	Affari Legali	**70.200**	-
RA03	Attrazione Investimenti Esteri	-	-
RA04	Nucleo Gare	**42.240**	-
RA05	Ufficio di Milano	451.500	-
	Totale Direzione Generale	**1.003.940**	**5.000.000**
RB00	**Direzione Centrale Amministrazione**	**15.200**	-
RB01	Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione (1)	**5.796.770**	-
RB02	Risorse Umane (2) (3)	**34.626.726**	-
RB03	Patrimonio e Servizi Generali (4)	**2.902.566**	-
RB04	Nucleo IT	**6.843.000**	-
	Totale Direzione Centrale Amministrazione	**50.184.262**	**2.000.000**
RC00	**Direzione Centrale per i Settori dell'Export**	-	-
RC01	Ufficio Analisi e Studi	**234.600**	-
RC02	Beni Strumentali	-	-
RC03	Beni di Consumo	-	-
RC04	Agroalimentare	**1.000**	-
	Totale Direzione Centrale per i Settori dell'Export	**235.600**	**98.200.000**
RD00	**Direzione Centrale Servizi alle Imprese, marketing e innovazione**	**5.000**	-
RD01	Comunicazione	**81.000**	-
RD02	Assistenza alle Imprese e Procurement internazionale	**42.700**	-
RD03	Servizi Integrati per l'Internazionalizzazione e la digitalizzazione	-	-
RD04	Formazione alle Imprese	**203.500**	-
	Totale Direzione Centrale Servizi alle Imprese, marketing e innovazione	**332.200**	**56.300.000**
RE00	**Direzione Centrale Rete Estera**	**13.450**	-
RE01	Europa e Africa	-	-
RE02	Asia e Oceania	-	-
RE03	Americhe	-	-
	Totale Uffici Rete Estera	**40.498.355**	-
	Totale Direzione Centrale Rete Estera	**40.511.805**	**18.500.000**
	TOTALE	**92.267.807**	**180.000.000**

1) Comprende l'assegnazione per ammortamenti di competenza della Rete Estera, ammortamenti della sede e oneri fiscali dell'ICE-Agenzia

2) Include il costo della polizza sanitaria per il personale ruolo estero

3) Incluso il costo del lavoro del personale di ruolo (esclusi ISE, costi di trasferimento e altri costi del personale di ruolo in servizio all'estero)

4) Inclusi costi di gestione dell'immobile

ACCRA

Responsabile	Luigi Puca
Centro di Costo	4PI1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 236.566 (stime)

Paese	Ghana
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,50
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,00
Personale Locale Promozionale	1,51
Totale	**5,02**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 22.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	420

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

ADDIS ABEBA

Responsabile	Riccardo Zucconi
Centro di Costo	4QD1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 306.288 (stime)

Paese	Etiopia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,69
Personale Locale Promozionale	5,51
Totale	**12,20**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 12.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	712

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

ALGERI

Responsabile	Maurizio Motta
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 287.687 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	7,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**8,01**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	601

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

ALMATY*

Responsabile	Martino Castellani
Centro di Costo	2EH3
Risorse Economiche 2024[1]	€ 370.272 (stime)

Paese	Kazakistan
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	6,06
Personale Locale Promozionale	2,68
Totale	**9,74**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 27.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	727

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Tashkent*

AMMAN*

Responsabile	Elisa Salazar
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 336.218 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,91
Personale Locale Promozionale	1,24
Totale	**7,15**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 9.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	477

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Ramallah*

ATENE

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	1AF1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 187.778 (stime)

Paese	Grecia
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,46
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	0,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**0,46**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 2.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	100

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BAKU*

Responsabile	Andrea Maccanico
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 278.532 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,76
Personale Locale Promozionale	0,61
Totale	**6,36**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	450

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Tbilisi*

BANGKOK

Responsabile	Paola Guida
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 306.405 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,39
Personale Locale Promozionale	4,02
Totale	**8,43**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	3(2+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 42.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	478

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BEIRUT

Responsabile	Claudio Pasqualucci
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 353.795 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,95
Personale Locale Promozionale	0,88
Totale	**5,82**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	357

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BELGRADO*

Responsabile	Antonio Ventresca
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 435.025 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	6,90
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**7,89**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	828

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Podgorica*

BERLINO

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	1AD3
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.323.237 (stime)

Paese	Germania
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
Personale Locale Istituzionale	11,00
Personale Locale Promozionale	4,89
Totale	**18,89**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 35.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.081

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BERNA

Responsabile	Samuele Porsia
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 578.761 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,91
Personale Locale Promozionale	1,93
Totale	**6,85**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 15.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	471

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BOGOTÀ*

Responsabile	Acilio Rizzello
Centro di Costo	7ME1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 289.618 (stime)

Paese	Colombia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,99
Personale Locale Promozionale	0,30
Totale	**5,29**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 18.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	480

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Caracas*

BRUXELLES

Responsabile	Tindaro Paganini
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 647.428 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	5,48
Personale Locale Promozionale	3,66
Totale	**11,13**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 22.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	686

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BUCAREST

Responsabile	Micaela Soldini
Centro di Costo	2EF1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 322.300 (stime)

Paese	Romania
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,94
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**5,94**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	597

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BUDAPEST

Responsabile	Giovanna Chiappini Carpena
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 254.192 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**6,00**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	600

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

BUENOS AIRES

Responsabile	Gianni Loreti
Centro di Costo	7MA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 365.725 (stime)

Paese	Argentina
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,99
Personale Locale Promozionale	0,71
Totale	**5,70**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 4.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	479

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

CANTON

Responsabile	Massimiliano Tremiterra
Centro di Costo	6LE3
Risorse Economiche 2024[1]	€ 436.003 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**6,00**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	600

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

CASABLANCA

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 452.424 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,99
Personale Locale Promozionale	0,99
Totale	**6,98**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 14.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	598

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

CHICAGO

Responsabile	Marco Verna
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2024[1]	€ 998.071 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	5,22
Personale Locale Promozionale	2,87
Totale	**10,09**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	4(3+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 33.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	751

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Olga Gravela
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 513.756 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,99
Personale Locale Promozionale	0,49
Totale	**7,49**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 62.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	720

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

DAKAR

Responsabile	Alessandro Gerbino
Centro di Costo	8PT1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 240.942 (stime)

Paese	Senegal
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,50
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	0,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**0,50**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	150

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

DOHA

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 347.415 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	2,98
Personale Locale Promozionale	3,58
Totale	**7,56**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 17.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	477

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

DUBAI

Responsabile	Valerio Soldani
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.027.174 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,53
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
Personale Locale Istituzionale	6,53
Personale Locale Promozionale	1,84
Totale	**10,89**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 59.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	726

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

GIACARTA

Responsabile	Paolo Pinto
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 291.982 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,18
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**6,18**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	474

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

HOCHIMINH CITY

Responsabile	Fabio De Cillis
Centro di Costo	5LM1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 299.070 (stime)

Paese	Vietnam
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,00
Personale Locale Promozionale	1,21
Totale	**6,20**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 15.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	360

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

HONG KONG

Responsabile	Paola Bellusci
Centro di Costo	6KB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 801.829 (stime)

Paese	Hong Kong
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	7,00
Personale Locale Promozionale	1,14
Totale	**9,15**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 75.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	674

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

HOUSTON

Responsabile	Fabrizio Giustarini
Centro di Costo	3CB5
Risorse Economiche 2024[1]	€ 615.627 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,42
Personale Locale Promozionale	3,82
Totale	**9,24**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	4(4+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 17.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	533

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

IL CAIRO

Responsabile	Vincenzo Calì
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 260.335 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,00
Personale Locale Promozionale	0,20
Totale	**5,20**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 9.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	480

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

ISLAMABAD

Responsabile	Salvatore Parano
Centro di Costo	5LK1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 272.559 (stime)

Paese	Pakistan
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,30
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	0,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**0,30**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 2.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	100

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

ISTANBUL

Responsabile	Marco Pintus
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 751.694 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
Personale Locale Istituzionale	8,63
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**10,62**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 13.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.038

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

JOHANNESBURG

Responsabile	Giovanni Luca Atena
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 396.042 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,92
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**5,94**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 8.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	474

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

KIEV

Responsabile	Tony Corradini
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 457.706 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	6,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**7,00**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 1.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	180

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

KUALA LUMPUR

Responsabile	Filippo Fusaro
Centro di Costo	5ID1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 225.065 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,90
Personale Locale Promozionale	0,66
Totale	**5,56**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 9.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	356

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

LAGOS

Responsabile	Maurizio Ferri
Centro di Costo	8PR1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 330.362 (stime)

Paese	Nigeria
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,34
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	0,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**0,34**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 3.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	100

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

L'AVANA

Responsabile	Simona Autuori
Centro di Costo	7MG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 266.276 (stime)

Paese	Cuba
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,00
Personale Locale Promozionale	1,01
Totale	**6,01**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 13.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	480

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

LONDRA

Responsabile	Giovanni Sacchi
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.099.045 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	7,94
Personale Locale Promozionale	5,92
Totale	**15,85**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	4(2+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 50.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	900

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

LOS ANGELES

Responsabile	Alessandra Rainaldi
Centro di Costo	3CB2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.259.915 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,99
Personale Locale Istituzionale	6,49
Personale Locale Promozionale	5,40
Totale	**13,88**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 20.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	703

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

LUANDA*

Responsabile	Andrea Ferrari
Centro di Costo	4QA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 420.079 (stime)

Paese	Angola
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	2,93
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**3,94**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	472

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Brazzaville*

LUBIANA

Responsabile	Giacomo Ricciotti
Centro di Costo	2ES1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 336.110 (stime)

Paese	Slovenia
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,49
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**5,50**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 10.700
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	660

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

MADRID*

Responsabile	Giovanni Bifulco
Centro di Costo	1AK1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 660.587 (stime)

Paese	Spagna
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	7,42
Personale Locale Promozionale	4,29
Totale	**12,71**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 17.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	777

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Lisbona*

MAPUTO

Responsabile	Paolo Gozzoli
Centro di Costo	4QI1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 250.480 (stime)

Paese	Mozambico
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	2,39
Personale Locale Promozionale	0,66
Totale	**4,04**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 3.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	316

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

MIAMI

Responsabile	Carlo Angelo Bocchi
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2024[1]	€ 580.031 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,51
Personale Locale Promozionale	1,46
Totale	**6,97**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 18.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	522

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

MOSCA*

Responsabile	Alessandro Liberatori
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.469.387 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
Personale Locale Istituzionale	15,33
Personale Locale Promozionale	1,21
Totale	**19,53**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 27.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	450

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Ekaterinburg, S. Pietroburgo*

MUMBAI

Responsabile	Andrea Quattrocchi
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 391.228 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	7,68
Personale Locale Promozionale	0,99
Totale	**9,67**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 12.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	696

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

NAIROBI

Responsabile	Giuseppe Manenti
Centro di Costo	8QE1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 258.888 (stime)

Paese	Kenia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,75
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	0,00
Personale Locale Promozionale	1,74
Totale	**2,48**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	150

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

NEW DELHI

Responsabile	Antonietta Baccanari
Centro di Costo	5LG2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 715.455 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	8,89
Personale Locale Promozionale	1,60
Totale	**12,49**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 22.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	948

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

NEW YORK

Responsabile	Erica Di Giovancarlo
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 3.135.609 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,54
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	3,99
Personale Locale Istituzionale	16,36
Personale Locale Promozionale	5,14
Totale	**26,03**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 72.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.920

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

PARIGI

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	1AC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.438.642 (stime)

Paese	Francia
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,24
Personale Locale Istituzionale	11,31
Personale Locale Promozionale	3,44
Totale	**16,99**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	3(1+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 41.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.271

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

PECHINO

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	6LE1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 976.802 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
Personale Locale Istituzionale	10,04
Personale Locale Promozionale	0,99
Totale	**14,02**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 79.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.088

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

RIYADH*

Responsabile	Romano Baruzzi
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 482.923 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,36
Personale Locale Promozionale	1,33
Totale	**6,69**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 28.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	524

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Kuwait City*

SAN PAOLO*

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 718.356 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	7,47
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**9,47**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 20.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	778

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Rio de Janeiro*

SANTIAGO

Responsabile	Alessandra Marcarino
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 208.816 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,14
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**4,14**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	461

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

SEOUL

Responsabile	Ferdinando Gueli
Centro di Costo	6KA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 545.385 (stime)

Paese	Corea del Sud
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	6,94
Personale Locale Promozionale	0,98
Totale	**8,92**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(0+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 60.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	834

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

SHANGHAI

Responsabile	Augusto Di Giacinto
Centro di Costo	6LE2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.189.913 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	2,41
Personale Locale Istituzionale	7,61
Personale Locale Promozionale	2,83
Totale	**13,85**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 29.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.089

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

SINGAPORE

Responsabile	Giorgio Calveri
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 714.889 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	4,36
Personale Locale Promozionale	1,62
Totale	**6,98**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 13.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	564

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

SOFIA*

Responsabile	Chiara Petrò
Centro di Costo	2EA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 318.585 (stime)

Paese	Bulgaria
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,84
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**6,84**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	713

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Skopje*

STOCCOLMA*

Responsabile	Nadia Svaluto Moreolo
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 658.510 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,92
Personale Locale Istituzionale	6,11
Personale Locale Promozionale	3,56
Totale	**11,60**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 37.800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	845

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Oslo*

SYDNEY

Responsabile	Simona Bernardini
Centro di Costo	6DA2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 592.894 (stime)

Paese	Australia
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,94
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**4,94**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	474

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

TAIPEI

Responsabile	Enrico Condemi
Centro di Costo	6KD1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 488.391 (stime)

Paese	Taiwan
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	3,00
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**4,99**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	479

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

TEHERAN

Responsabile	Giancarlo Albano
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 368.240 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,90
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**6,90**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 4.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	588

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

TEL AVIV

Responsabile	Giuseppe Russo
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 501.530 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,94
Personale Locale Promozionale	0,22
Totale	**5,17**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	478

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

TIRANA*

Responsabile	Francesca Mondello
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 218.976 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	4,51
Personale Locale Promozionale	1,46
Totale	**6,97**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	541

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Pristina*

TOKYO

Responsabile	Giampaolo Bruno
Centro di Costo	6DB1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.736.980 (stime)

Paese	Giappone
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
Personale Locale Istituzionale	13,71
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**16,70**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 175.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	1.526

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

TORONTO*

Responsabile	Marco Saladini
Centro di Costo	3CA2
Risorse Economiche 2024[1]	€ 1.451.834 (stime)

Paese	Canada
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
Personale Locale Istituzionale	11,37
Personale Locale Promozionale	5,93
Totale	**19,29**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 40.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	1.249

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Montreal, Vancouver*

TUNISI

Responsabile	Francesca Tango
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 193.612 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,47
Personale Locale Promozionale	0,00
Totale	**4,47**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 5.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	296

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

VARSAVIA

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 370.971 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	5,87
Personale Locale Promozionale	1,42
Totale	**8,29**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce[3]	5%	1(0+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 12.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[4]	5%	584

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) Il target complessivo si compone di due target distinti (riportati tra parentesi) relativi il primo agli accordi GDO e il secondo alle vetrine e-commerce, da raggiungere entrambi ai fini del conseguimento del target cumulato. Per i dettagli si veda la nota metodologica.

(4) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica e l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

VIENNA*

Responsabile	Corrado Cipollini
Centro di Costo	2AN1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 529.164 (stime)

Paese	Austria
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	3,96
Personale Locale Promozionale	2,06
Totale	**7,02**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	475

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Praga*

ZAGABRIA*

Responsabile	Sandra Di Carlo
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2024[1]	€ 351.969 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane in FTE[2] (al 31 dicembre 2023)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
Personale Locale Istituzionale	6,92
Personale Locale Promozionale	0,11
Totale	**8,02**

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	**Target 2024**
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	10%	€ 13.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)[3]	5%	830

(1) Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività.

(2) Full Time Equivalent / Equivalente a Tempo Pieno.

(3) N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale con qualifica marketing, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la nota metodologica; l'inserimento dei dati sui servizi resi va effettuato in CRM.

** Include Sarajevo*

Riepilogo risorse umane - Rete estera (al 31.12.2024)
Dati rilevati come Full Time Equivalent (FTE)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	totale Ruolo	Personale locale istituzionale	Personale progetti promozionali	Totale personale locale	TOTALE personale estero
ACCRA	Luigi Puca		0,50	0,00	0,50	3,00	1,51	4,51	5,02
ADDIS ABEBA	Riccardo Zucconi		1,00	0,00	1,00	5,69	5,51	11,21	12,20
ALGERI	Maurizio Motta		1,01	0,00	1,01	7,00	0,00	7,00	8,01
ALMATY*	Martino Castellani		1,00	0,00	1,00	6,06	2,68	8,74	9,74
AMMAN*	Elisa Salazar		1,00	0,00	1,00	4,91	1,24	6,15	7,15
ATENE	Fabrizio Camastra		0,46	0,00	0,46	0,00	0,00	0,00	0,46
BAKU	Andrea Maccanico		1,00	0,00	1,00	4,76	0,61	5,36	6,36
BANGKOK	Paola Guida		1,01	0,00	1,01	3,39	4,02	7,41	8,43
BEIRUT	Claudio Pasqualucci		1,00	0,00	1,00	3,95	0,88	4,82	5,82
BELGRADO*	Antonio Ventresca		1,00	0,00	1,00	6,90	0,00	6,90	7,89
BERLINO	Ferdinando Fiore	1,00	0,00	1,99	2,99	11,00	4,89	15,90	18,89
BERNA	Samuele Porsia		1,01	0,00	1,01	3,91	1,93	5,84	6,85
BOGOTA'*	Acilio Rizzello		1,00	0,00	1,00	3,99	0,30	4,29	5,29
BRUXELLES	Tindaro Paganini	1,00	0,00	1,00	1,99	5,48	3,66	9,14	11,13
BUCAREST	Micaela Soldini		1,00	0,00	1,00	4,94	0,00	4,94	5,94
BUDAPEST	Giovanna Chiappini Carpena		1,00	0,00	1,00	5,00	0,00	5,00	6,00
BUENOS AIRES	Gianni Loreti		1,00	0,00	1,00	3,99	0,71	4,71	5,70
CANTON	Massimiliano Tremiterra		1,00	0,00	1,00	5,00	0,00	5,00	6,00
CASABLANCA	Francesco Pagnini		1,00	0,00	1,00	4,99	0,99	5,98	6,98
CHICAGO	Marco Verna		1,00	1,00	1,99	5,22	2,87	8,09	10,09
CITTÀ DEL MESSICO	Olga Gravela		1,01	0,00	1,01	5,99	0,49	6,48	7,49
DAKAR	Alessandro Gerbino		0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50
DOHA	Paola Lisi		1,00	0,00	1,00	2,98	3,58	6,56	7,56
DUBAI	Valerio Soldani	0,5	0,00	1,99	2,52	6,53	1,84	8,37	10,89
GIACARTA	Paolo Pinto		1,00	0,00	1,00	5,18	0,00	5,18	6,18
HOCHIMINH CITY	Fabio De Cillis		1,00	0,00	1,00	4,00	1,21	5,21	6,20
HONG KONG	Paola Bellusci		1,01	0,00	1,01	7,00	1,14	8,14	9,15
HOUSTON	Fabrizio Giustarini		1,00	0,00	1,00	4,42	3,82	8,24	9,24
IL CAIRO	Vincenzo Calì		1,00	0,00	1,00	4,00	0,20	4,20	5,20
ISLAMABAD	Salvatore Parano		0,30	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00	0,30
ISTANBUL	Marco Pintus	1,00	0,00	0,99	1,99	8,63	0,00	8,63	10,62
JOHANNESBURG	Giovanni Luca Atena		1,01	0,00	1,01	4,92	0,00	4,92	5,94
KIEV	Tony Corradini		1,00	0,00	1,00	6,00	0,00	6,00	7,00
KUALA LUMPUR	Filippo Fusaro		1,00	0,00	1,00	3,90	0,66	4,56	5,56
LAGOS	Maurizio Ferri		0,34	0,00	0,34	0,00	0,00	0,00	0,34
L'AVANA	Simona Autuori		1,00	0,00	1,00	4,00	1,01	5,01	6,01
LONDRA	Giovanni Sacchi	1,00	0,00	1,00	1,99	7,94	5,92	13,86	15,85
LOS ANGELES	Alessandra Rainaldi		1,00	0,99	1,99	6,49	5,40	11,89	13,88
LUANDA*	Andrea Ferrari		1,01	0,00	1,01	2,93	0,00	2,93	3,94
LUBIANA	Giacomo Ricciotti		1,01	0,00	1,01	4,49	0,00	4,49	5,50
MADRID	Giovanni Bifulco		1,00	0,00	1,00	7,42	4,29	11,71	12,71
MAPUTO	Paolo Gozzoli		1,00	0,00	1,00	2,39	0,66	3,05	4,04
MIAMI	Carlo Angelo Bocchi		1,00	0,00	1,00	4,51	1,46	5,97	6,97
MOSCA*	Alessandro Liberatori	1,00	0,00	1,99	2,99	15,33	1,21	16,54	19,53
MUMBAI	Andrea Quattrocchi		1,00	0,00	1,00	7,68	0,99	8,67	9,67
NAIROBI	Giuseppe Manenti		0,75	0,00	0,75	0,00	1,74	1,74	2,48
NEW DELHI	Antonietta Baccanari	1,00	0,00	1,00	1,99	8,89	1,60	10,49	12,49
NEW YORK	Erica Di Giovancarlo	0,54	0,00	3,99	4,52	16,36	5,14	21,50	26,03
PARIGI	Luigi Ferrelli	1,00	0,00	1,24	2,24	11,31	3,44	14,75	16,99
PECHINO	Francesco Pensabene	1,00	0,00	1,99	2,99	10,04	0,99	11,03	14,02
RIYADH*	Romano Baruzzi		1,01	0,00	1,01	4,36	1,33	5,68	6,69
SAN PAOLO	Maria Maddalena Del Grosso	1,00	0,00	1,00	1,99	7,47	0,00	7,47	9,47
SANTIAGO	Alessandra Marcarino		1,00	0,00	1,00	3,14	0,00	3,14	4,14
SEOUL	Ferdinando Gueli		1,00	0,00	1,00	6,94	0,98	7,93	8,92
SHANGHAI	Augusto Di Giacinto		1,00	2,41	3,41	7,61	2,83	10,44	13,85
SINGAPORE	Giorgio Calveri	0,00	0,00	1,00	1,00	4,36	1,62	5,98	6,98
SOFIA*	Chiara Petrò		1,00	0,00	1,00	5,84	0,00	5,84	6,84
STOCCOLMA	Nadia Svaluto Moreolo		1,01	0,92	1,93	6,11	3,56	9,66	11,60
SYDNEY	Simona Bernardini		1,00	0,00	1,00	3,94	0,00	3,94	4,94
TAIPEI	Enrico Condemi		1,00	1,00	1,99	3,00	0,00	3,00	4,99
TEHERAN	Giancarlo Albano		1,00	0,00	1,00	5,90	0,00	5,90	6,90
TEL AVIV	Giuseppe Russo		1,01	0,00	1,01	3,94	0,22	4,16	5,17
TIRANA*	Francesca Mondello		1,00	0,00	1,00	4,51	1,46	5,97	6,97
TOKYO	Giampaolo Bruno	1,00	0,00	1,99	2,99	13,71	0,00	13,71	16,70
TORONTO*	Marco Saladini		1,00	1,00	1,99	11,37	5,93	17,30	19,29
TUNISI	Francesca Tango		1,00	0,00	1,00	3,47	0,00	3,47	4,47
VARSAVIA	Paolo Lemma		1,00	0,00	1,00	5,87	1,42	7,29	8,29
VIENNA	Corrado Cipollini		1,00	0,00	1,00	3,96	2,06	6,02	7,02
ZAGABRIA*	Sandra Di Carlo		1,00	0,00	1,00	6,92	0,11	7,02	8,02
Totale		11,04	52,87	28,49	92,41	384,92	100,12	485,04	577,44

Risorse economiche - Uffici della Rete estera[1]

Uffici	Fondi istituzionali 2024 (dati di previsione)
ACCRA	236.566
ADDIS ABEBA	306.288
ALGERI	287.687
ALMATY*	370.272
AMMAN*	336.218
ATENE	187.778
BAKU*	278.532
BANGKOK	306.405
BEIRUT	353.795
BELGRADO*	435.025
BERLINO	1.323.237
BERNA	578.761
BOGOTÀ*	289.618
BRUXELLES	647.428
BUCAREST	322.300
BUDAPEST	254.192
BUENOS AIRES	365.725
CANTON	436.003
CASABLANCA	452.424
CHICAGO	998.071
CITTÀ DEL MESSICO	513.756
DAKAR	240.942
DOHA	347.415
DUBAI	1.027.174
GIACARTA	291.982
HOCHIMINH CITY	299.070
HONG KONG	801.829
HOUSTON	615.627
IL CAIRO	260.335
ISLAMABAD	272.559
ISTANBUL	751.694
JOHANNESBURG	396.042
KIEV	457.706
KUALA LUMPUR	225.065
LAGOS	330.362
L'AVANA	266.276
LONDRA	1.099.045
LOS ANGELES	1.259.915
LUANDA*	420.079
LUBIANA	336.110
MADRID*	660.587
MAPUTO	250.480
MIAMI	580.031
MOSCA*	1.469.387
MUMBAI	391.228
NAIROBI	258.888
NEW DELHI	715.455
NEW YORK	3.135.609
PARIGI	1.438.642
PECHINO	976.802
RIYADH*	482.923
SAN PAOLO*	718.356
SANTIAGO	208.816
SEOUL	545.385
SHANGHAI	1.189.913
SINGAPORE	714.889
SOFIA*	318.585
STOCCOLMA*	658.510
SYDNEY	592.894
TAIPEI	488.391
TEHERAN	368.240
TEL AVIV	501.530
TIRANA*	218.976
TOKYO	1.736.980
TORONTO*	1.451.834
TUNISI	193.612
VARSAVIA	370.971
VIENNA*	529.164
ZAGABRIA*	351.969
Totale	40.498.355,00

*Include i punti di corrispondenza

[1] La tabella non riporta i fondi gestiti per attività promozionali, in quanto inizialmente attribuiti agli uffici della sede e solo successivamente trasferiti agli uffici della rete estera per la realizzazione delle attività. Comprende assegnazione sulle commesse generiche e assegnazioni per gli investimenti (immobilizzazioni materiali e immateriali).

NOTA METODOLOGICA

PIANO PERFORMANCE 2024-2026

METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E DEI TARGET 2024-2026 DELL'AGENZIA ICE – OBIETTIVI SPECIFICI E OPERATIVI SEDE, MILANO E RETE ESTERA

La nota riporta la metodologia adottata per la definizione degli obiettivi, indicatori e target di Performance 2024-2026 nonché ai fini della misurazione a cura della Struttura Tecnica Permanente ed agli eventuali controlli dell'OIV dell'ICE Agenzia (art. 14 c. 4-ter e 9 Dlgs 150/2009).

In generale la misurazione del grado di raggiungimento della performance è effettuata in base al confronto tra il dato di consuntivo ed il target prefissato, secondo la seguente formula: grado di raggiungimento della performance= dato consuntivo/target.

Il grado percentuale di raggiungimento della performance verrà esposto ad una sola cifra decimale, calcolata con arrotondamento per eccesso se il valore delle cifre successive alla prima è uguale o superiore a 5.

In caso decadano uno o più indicatori per motivi esogeni, la misurazione verrà effettuata sul numero degli indicatori effettivamente misurabili, riparametrandone il peso.

Obiettivi Specifici

Gli obiettivi prevedono una serie di indicatori quali-quantitativi correlati all'attività di servizio alla clientela, risultante da una strategia articolata su più livelli.

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

1.Incremento della base clienti/utenti ICE: numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti (peso 10%):

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di ampliare il numero di clienti/utenti dei servizi di assistenza offerti dall'ICE Agenzia, prevedendo per il 2024 un target in valore assoluto. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento, al netto di partecipazioni plurime. Il dato, elaborato centralmente dal Cruscotto Direzionale, sarà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Assistenza alle Imprese e procurement internazionale. Per le vetrine on line il dato sarà estratto dalla Banca dati Operatori Italiani e sommato al dato del cruscotto direzionale. Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline: 12.816 aziende. Target 14.000.

2.Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali: Spesa per attività promozionale (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura, ed è espresso in valore. Il target si riferisce alla previsione di spesa indicata nel budget economico 2024 e successivi provvedimenti di revisione. Fonte di rilevazione: Oracle, Cruscotto Direzionale. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Contabilità, bilancio e controllo di gestione. Baseline: 220,3 milioni di euro (dato provvisorio 2023). Target 180 mln.

3.Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce: incremento del numero di aziende attive su e-commerce, marketplace e piattaforme social- commerce (peso 10%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di aumentare il numero di aziende italiane attive su piattaforme e-commerce, marketplace e social- commerce. Si considerano vetrine attive quelle live almeno un giorno dal 1/01/2024 al 31/12/2024 come da ultimo report fornito dal partner marketplace. Il target considera le partecipazioni plurime. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione. Baseline: 7.213. Target: +5%

4.Customer satisfaction: indagine sul grado di soddisfazione e percezione di utilità economica dei servizi ICE da parte delle imprese utenti e clienti (peso 10%).

I dati relativi alla rilevazione sulla soddisfazione dei servizi saranno forniti da una società esterna incaricata della rilevazione. L'indagine riporta i dati di dettaglio anche per gli uffici della Sede coinvolti nelle attività oggetto di rilevazione, per Milano e per la rete estera. La scala dei valori è da 1 a 5. L'indagine sulle imprese rileverà il grado di soddisfazione e di percezione di utilità economica dei servizi ICE. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura della Direzione centrale servizi alle imprese, marketing e innovazione. Baseline: 4,3 (risultato rilevazione primo semestre 2023). Target: 4,3.

5.Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente: percentuale di realizzazione delle azioni operative principali da individuare ogni anno: ≥ 80% (peso 20%). La misurazione è data dalla media del grado di raggiungimento delle singole azioni. *Per il 2024 sono state individuate* ***6 azioni operative prioritarie****:*

a) *Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce.* Ai fini della misurazione si considerano le sole vetrine attivate in base ad accordi sottoscritti nel 2024. Nel conteggio sono inclusi i rinnovi e i diversi paesi coinvolti all'interno di ogni marketplace o piattaforma ecommerce (ad esempio, un accordo con Amazon che vede 8 vetrine attive in 8 paesi diversi contribuirà all'indicatore nella misura di 8). Sono esclusi dal conteggio invece partner globali (i.e. Alibaba), il cui conteggio sarà limitato a 1, per evitare squilibri derivanti da numeriche troppo elevate (190 paesi).
Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione. Baseline 2023: 18. Target: 20.

b) *Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting*. L'indicatore si riferisce a investimenti effettuati o progetti di investimento per i quali risulta un impegno da parte di imprese estere sulla base di: comunicati stampa da parte dei soggetti interessati, direttamente correlati all'investimento, lettera d'intenti/comunicazione di conferma ad Ice o Governo Italiano; firma di pre-contratti per l'avvio dell'investimento; presentazione del progetto al Comitato attrazione investimenti esteri (CAIE) e accettazione di quest'ultimo della presa in carico; presentazione/sottoscrizione domanda ad incentivi quali contratto di sviluppo, accordo di programma, incentivi specifici di Invitalia, per i quali è necessaria la presentazione di un progetto strutturato; presentazione notifica di acquisizione al Comitato Golden Power. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri. Baseline 2023: 5; Target 6.

e) *Numero di accordi con la GDO vigenti nel 2024*. L'indicatore si riferisce al numero di accordi stipulati con la GDO con almeno un giorno di validità nell'anno. Sono inclusi gli accordi con GDO internazionali operanti in più paesi; questi saranno conteggiati per ciascun mercato in cui sia prevista attività specifica da parte dell'Ufficio ICE in loco (definizione degli interventi, controllo, monitoraggio, ecc.). Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a

cura dell'Ufficio Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione. Baseline: 26. Target: 50.

f) *N. aziende clienti dei servizi a pagamento*. Nuovo indicatore. Fonte cruscotto direzionale. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura della Direzione centrale servizi alle imprese, marketing e innovazione. Sono esclusi dalla rilevazione gli enti pubblici e le regioni. Baseline: 452. Target: +10%.

g) *Fatturato da servizi a pagamento.* Nuovo indicatore. Il dato, relativo al totale dei corrispettivi da prestazione di servizi derivanti da attività di assistenza, verrà rilevato a cura dell'Ufficio Contabilità, bilancio e controllo di gestione. Baseline: 1,165 mln € (dato da budget economico 2023). Target: +30%.

h) *Numero di servizi a pagamento*. Nuovo indicatore. Fonte: cruscotto direzionale. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura della Direzione centrale servizi alle imprese, marketing e innovazione. Baseline: 824. Target: +10%.

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

L'obiettivo riguarda i processi interni, al fine di migliorare i servizi erogati con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa, all'efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione, e alle pari opportunità.

1.Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC): percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC (peso 10%)

L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC. Il grado di raggiungimento dell'indicatore specifico tiene conto di quanto realizzato da ciascun dirigente in merito agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione secondo quanto attestato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza nella Relazione annuale. Baseline: 100%. Target: 100%.

2.Promuovere le pari opportunità: Posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati (quota percentuale) (peso 10%).

L'indicatore misura la quota percentuale degli incarichi attribuiti nel 2024 al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati all'estero (responsabili, collaboratori, direttori di ufficio, assegnazioni brevi). Nel calcolo vengono considerate solo le posizioni sull'estero per le quali siano state presentate candidature da parte di entrambi i generi. Rilevazione mediante reportistica a cura dell'Ufficio risorse umane. Baseline 2023: 29% (incarichi assegnati a donne). Target: ≥40%

3.Migliorare ed implementare il Sistema di Gestione per la Qualità: Attuazione del Piano annuale del Sistema di Gestione per la Qualità (peso 5%).

L'indicatore misura il grado di attuazione del Piano annuale SGQ sulla base dei parametri e delle azioni indicate nel cronoprogramma con esplicazione dei SAL espressi in % nello stesso.

Il dato verrà rilevato tramite reportistica fornita dall'ufficio Direzione centrale amministrazione - Nucleo SGQ. Baseline: n.d. Target: 100%.

4.Promuovere la trasparenza digitale: Implementazione della migrazione alla nuova piattaforma CRM (peso 5%).

Nuovo indicatore. La misurazione avverrà tramite reportistica fornita dal Responsabile per la transizione digitale, sulla base del piano di fattibilità del progetto esecutivo e secondo i tempi dettati dal GANNT con esplicazione dei SAL espressi in % in esso contenuto. Baseline: n.d. Target: 100%.

5.Migliorare i processi interni: Tempestività dei pagamenti dei debiti commerciali (peso 5%). Nuovo indicatore. Il dato sarà rilevato dal portale Area RGS del MEF, a cura dell'Ufficio contabilità, bilancio e controllo di gestione. Baseline 2023: -13,81 (tempi medi di ritardo in gg). Target: ≤0.

Obiettivi operativi per gli uffici della Sede, di Milano, della rete estera

A tutti gli uffici sono assegnati **due indicatori comuni, volti a misurare il grado di raggiungimento di ciascuno dei due obiettivi specifici, che hanno un peso complessivo pari al 70% nei piani operativi di ciascun ufficio (in rosso nelle schede):**

Contribuire alla performance strategica dell'ICE: grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1 (peso: 40%).

L'indicatore rileva il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico 1, attraverso la misurazione dei 5 indicatori in cui è articolato (cfr. sezione precedente della nota metodologica).

Contribuire alla performance strategica dell'ICE: grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2 (peso: 30%).

Il nuovo indicatore rileva il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico 2, attraverso la misurazione dei 5 indicatori in cui è articolato (cfr. sezione precedente della nota metodologica).

Si precisa che la misurazione è effettuata in base al confronto tra il grado di raggiungimento dei 2 indicatori specifici, rapportati ciascuno a 100, ed il target prefissato.

A seguire si riportano gli indicatori comuni a gruppi di uffici (in blu nelle schede):

Obiettivo: Monitoraggio degli obiettivi di performance dell'Agenzia

Indicatore: "Schede di monitoraggio con i principali indicatori di attività collegati agli obiettivi specifici da presentare alle riunioni del Cda". Si tratta di schede di monitoraggio riguardanti i principali indicatori di performance correlati con l'attività dell'ICE, predisposte con frequenza non inferiore al mese in occasione delle riunioni del CdA, aggiuntive rispetto alle misurazioni semestrale e finale a cura della Struttura Tecnica OIV. Indicatore condiviso tra staff di Presidenza e Direzione centrale amministrazione. La rilevazione avverrà a cura dello staff di Presidenza e della Direzione centrale amministrazione sulla base dei report prodotti per il CdA. Baseline: 12. Target: 100%.

Obiettivo: Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane.

Indicatore: "Numero di ore di formazione pro-capite dedicate alla realizzazione di interventi formativi finalizzati al perfezionamento delle conoscenze e delle competenze individuali". Nuovo indicatore condiviso tra Direzione centrale amministrazione e Ufficio risorse umane. Il calcolo sarà

effettuato sul personale in servizio al 30 giugno 2024 e rilevato tramite applicativo informatico (GESCO), a cura dell'Ufficio risorse umane. Baseline: n.d. Target: ≥24.

Obiettivo: Rendere più efficiente e più trasparente la gestione dei pagamenti dell'ente.

Indicatore: "Elaborazione di un nuovo Manuale dei pagamenti dell'ICE Agenzia e revisione della specifica procedura operativa". Nuovo indicatore condiviso tra Direzione centrale amministrazione e Ufficio contabilità, bilancio e controllo di gestione. La misurazione avverrà sulla base della presentazione di una proposta formale del nuovo manuale con procedure operative riviste, a cura dell'Ufficio contabilità, bilancio e controllo di gestione. Baseline: n.d. Target: 100%.

Obiettivo: Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali.

Indicatore: "Percentuale di incremento del numero di "partecipazioni collettive a fiere estere" con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018, 2019, 2022 e 2023". Il nuovo indicatore è condiviso da: Direzione centrale per i settori dell'export, Ufficio Beni Strumentali, Ufficio Beni di Consumo e Ufficio Agroalimentare ed è rilevato attraverso reportistica della Direzione Centrale per i Settori dell'Export. L'indicatore fa riferimento alle partecipazioni collettive a fiere estere attraverso padiglioni nazionali italiani, organizzati dall'Agenzia ICE, che prevedono il coinvolgimento di aziende italiane, e ne misura l'incremento percentuale rispetto alla media del periodo 2018-2019-2022-2023 (con esclusione degli anni pandemici 2020 e 2021). Fonte di rilevazione: Promoapp e Cruscotto direzionale. Baseline complessiva: 220. Target: 10%.

Obiettivo: Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali

Indicatore: Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio". Il nuovo indicatore è condiviso da: Ufficio Beni Strumentali, Ufficio Beni di Consumo e Ufficio Agroalimentare. Per totale assegnato si intende il budget disponibile per le iniziative (deliberato pubblico più fatturato), al netto di eventuali economie di preventivazione intervenute prima della conclusione dell'iniziativa (come risultante in Promoapp). Le commesse prese in considerazione sono quelle con data fine dal 1° gennaio 2024 al 31 dicembre 2024. Il target è inteso raggiunto sul totale dei fondi assegnati (A e U) e non sui singoli CoAn. Non sono prese in considerazione le iniziative annullate, quelle relative a iniziative a contributo e quelle con situazioni che non permettano la chiusura contabile per cause di forza maggiore (ad es. per controversie legali). L'indicatore è rilevato dalla Direzione Centrale per i Settori dell'Export attraverso Promoapp, Oracle, Cruscotto direzionale. Baseline: n.d. Target: 75%.

Obiettivo: Miglioramento dell'efficienza della rete estera

Indicatore: Numero report a seguito di riunioni di area con gruppi di uffici esteri. L'indicatore è condiviso dalla Direzione centrale rete estera e dagli uffici Europa e Africa, Asia e Oceania e Americhe. Considera le riunioni svolte in presenza o da remoto. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della DC Rete Estera e dei suoi uffici geografici. Baseline: n.d. Target complessivo: 16.

Obiettivo: Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali

Indicatore: Numero di partecipanti ad eventi autorizzati dalla DC Rete Estera e dai suoi uffici geografici. L'indicatore è condiviso dalla Direzione centrale rete estera e dagli uffici Europa e Africa, Asia e Oceania e Americhe. La misurazione verrà effettuata attraverso la funzione "aziende partecipanti" in Promoapp. Si considerano i partecipanti ad eventi tipo Business Forum, Country Presentation, Workshop/ Seminari, Incoming, etc. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della DC Rete estera e dei suoi uffici geografici. Baseline: n.d. Target complessivo: 330.

Di seguito si riportano gli indicatori propri di ciascun ufficio (in nero nelle schede):

Direzione generale

Obiettivo: Supporto informativo all'attività del DG in Italia e all'estero

Indicatore: "N. dossier predisposti in occasione di incontri/interventi". Fonte di rilevazione: Server dell'Ufficio. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della Direzione Generale. Baseline: n.d. Target: 50.

Ufficio Affari legali

Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento delle procedure amministrative

Indicatore: *"Revisione workflow dell'internal auditing alla luce del nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento"*. Nuovo indicatore. Fonte di rilevazione: Ordine di servizio, definizione Procedure operative per il SGQ. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Affari Legali. Baseline: n.d. Target: 100%.

Indicatore: *"Digitalizzazione della gestione del contenzioso civile e amministrativo"*. Nuovo indicatore. Fonte di rilevazione: server ufficio. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Affari Legali a seguito dell'implementazione della piattaforma dedicata con esplicazione dei SAL espressi in % . Baseline: n.d. Target: 70%.

Ufficio Attrazione investimenti esteri

Obiettivo: Promuovere gli investimenti esteri in Italia.

Indicatore: "Numero di imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e alle quali sia stata data assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento". Le imprese intercettate che abbiano manifestato interesse a investire sono quelle profilate con apposita scheda investitore di dettaglio, e per le quali siano state avviate interlocuzioni operative con Invitalia o con i soggetti territoriali preposti. Fonti di rilevazione: CRM, applicativo Pipedrive (repository di tracciamento delle attività di gestione degli investitori), server ufficio. Baseline: 83. Target: 80.

Nucleo gare

Obiettivo: Contribuire alla semplificazione ed efficacia dell'azione amministrativa

Indicatore: *"Monitoraggio annuale su un campione di 12 Uffici da effettuarsi sul repertorio contratti per l'analisi delle informazioni e la verifica delle anomalie*". La rilevazione avverrà sulla base di una relazione di sintesi basata sul Repertorio dei contratti on line e su comunicazioni a cura dell'ufficio ai Dirigenti/Responsabili delle unità organizzative. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura del Nucleo gare. Baseline: 100%. Target: 100%

Ufficio di Milano

Obiettivo: Accrescere l'utilizzo dei servizi ICE da parte delle aziende italiane

Indicatore: "*Numero di servizi da erogare nell'anno*". La fonte di rilevazione è il sistema CRM, a cura dell'ufficio di Milano. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 598. Target: 350.

Obiettivo: Promuovere i servizi e le attività dell'Agenzia ICE

Indicatore: "*Contributo alla realizzazione di iniziative promozionali anche in collaborazione con enti territoriali aggregatori di aziende: n. di iniziative realizzate nell'anno*". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Milano; fonti di rilevazione: Promoapp e archivio digitale ufficio. Baseline: 6. Target: 6.

Ufficio Patrimonio e servizi generali

Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento dell'azione amministrativa

Indicatore: "*Evasione dell'80% delle richieste di assicurazione entro 5 gg lavorativi dalla richiesta e del restante 20% entro 7 gg lavorativi dalla richiesta*". Fonte di rilevazione: piattaforma Erizone, per la registrazione e l'evasione delle richieste. Rilevazione e reportistica a cura dell'Ufficio Patrimonio e servizi generali. Baseline: n.d. Target: 100%

Nucleo IT

Obiettivo: Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia

Indicatore: "*Disponibilità dell'infrastruttura di sicurezza per assicurare il funzionamento degli applicativi di office automation*". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura del Nucleo IT, sulla base del sistema di monitoraggio fornito dalla convenzione e dai fornitori dei sistemi in cloud. Baseline: 99,60. Target: ≥98%

Direzione centrale settori per l'export

Obiettivo: Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'ICE Agenzia

Indicatore: "Percentuale di documenti ed elaborati relativi all'attività promozionale predisposti nei tempi richiesti". Documenti ed elaborati riferiti a Piano promozionale ordinario, Piano straordinario, Relazione annuale al Parlamento, Bilancio di previsione e Bilancio di esercizio per la parte relativa allo speso promozionale, Reportistica stanziamenti promozionali su richiesta dei vertici e del Ministero vigilante. Fonti di misurazione: Intranet, server Direzione Centrale, comunicazioni e-mail, Promoapp. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della Direzione centrale settori per l'export. Baseline: 100%. Target: 100%.

Ufficio Analisi e studi

Obiettivo: Migliorare la capacità di analisi e previsione relativa all'andamento dei mercati internazionali

Indicatore: "*Percentuale di elaborati statistici forniti all'utenza interna ed esterna entro la data richiesta*". I documenti presi in considerazione sono quelli afferenti a richieste "standard" (schede prodotto, paese, regione e dati sull'interscambio commerciale). Non sono prese in considerazione le richieste che presentano un grado di complessità tale da determinare un impiego di risorse superiore alla giornata uomo. L'indicatore è rilevato dall'Ufficio Analisi e Studi tramite apposita reportistica. Baseline: n.d. Target: >85%.

Obiettivo: Migliorare la capacità di realizzazione e divulgazione di analisi sui processi di internazionalizzazione mediante lo studio sistematico dei principali settori merceologici.

Indicatore: "*Numero di prodotti informativi sull'internazionalizzazione diffusi a beneficio di utenti esterni ed interni all'Agenzia ICE*". Numero di pubblicazioni realizzate dall'Ufficio in maniera autonoma o in collaborazione con altre entità, istituti statistici e università, rese disponibili per l'utenza interna ed esterna e pubblicate sul sito ICE (pagina https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti) e/o sul sito del partner. Le pubblicazioni afferenti a materie correlate all'area di expertise dell'ICE (Newsletter, Studi, Rapporti, Analisi, ecc.) potranno essere anche oggetto di pubblicazione cartacea. Fonte di rilevazione: Sito ICE.IT e siti di enti partner. La rilevazione avverrà tramite reportistica dell'Ufficio Analisi e Studi. Baseline: n.d. Target: 12.

Direzione centrale servizi alle imprese, marketing e innovazione

Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE

Indicatore: "*Grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al progetto Export Flying Desk*". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della Direzione centrale, attraverso l'analisi dei questionari di CS somministrati alle aziende partecipanti al progetto tramite il sistema CRM ICE. La scala dei valori è da 1 a 5. Baseline: n.d. Target: 4,2.

Ufficio Comunicazione

Obiettivo: Promuovere l'immagine del made in Italy sui mercati esteri

Indicatore: "*Avvio della campagna della Campagna di Nation Branding in 5 paesi target*". Nuovo indicatore. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Comunicazione, in collaborazione con la società esterna incaricata. Baseline: n.d. Target: 100%

Obiettivo: Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital

*Indicatore: "*Incremento della fanbase social complessiva (numero di follower totali dei profili social di Agenzia ICE)". Numero di follower totali dei profili Linkedin, X, Instagram. Fonte di rilevazione: elaborazione dati Analytics. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio. Baseline 91.222. Target: +25%.

Ufficio Assistenza alle imprese e procurement internazionale

Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE

Indicatore: "Razionalizzazione e ottimizzazione del catalogo dei servizi di assistenza". Nuovo indicatore; la rilevazione avverrà in base alla presentazione del documento alla Direzione centrale servizi alle imprese e alla sua approvazione. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese. Baseline: n.d. Target: 100%.

Ufficio Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione

Obiettivo: Promuovere i servizi digitali

Indicatore: "Restyiling del sito internet ice.it come da piano da condividere in collaborazione con la Direzione Centrale Marketing". Nuovo indicatore. La rilevazione avverrà in base alla redazione di un piano di fabbisogni completo di cronoprogramma in condivisione con la Direzione centrale servizi alle imprese e alla sua approvazione. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi integrati per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione. Baseline: n.d. Target: 100%.

Ufficio Servizi Formativi per l'internazionalizzazione

Obiettivo: Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI

Indicatore: "N. imprese partecipanti/aderenti all'offerta formativa". Fonti di rilevazione: registri di presenza, Promoapp. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Formazione alle imprese. Baseline: 4.109. Target: 3220.

Direzione centrale rete estera

Obiettivo: Miglioramento dell'efficienza della rete estera

Indicatore: "*Proposta di un Piano di revisione della rete Estera*". Il dato verrà rilevato, a cura della Direzione centrale rete estera, attraverso la proposta al Direttore Generale di un documento che identifica le opzioni per una graduale revisione della rete estera. Baseline: n.d. Target: SI.

Obiettivi operativi per la rete estera

Agli uffici della rete estera sono stati assegnati i **due indicatori/target comuni a tutti gli uffici ICE** (in rosso), con un peso complessivo del 70%. Vi si aggiungono altri **tre o quattro indicatori, specificamente assegnati agli uffici esteri** (segnati in nero) che sommati raggiungono il 30%.

1. Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce

L'indicatore è attribuito ad alcuni uffici esteri come indicato nella successiva tabella. Il target assegnato consiste:

- nel numero di accordi, firmati nel corso del 2024 con partner della GDO locale;
- nel numero di vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce in base ad accordi sottoscritti nel 2024 nel paese di appartenenza.

Il grado di raggiungimento del target assegnato ad ogni ufficio, dato dalla sommatoria dei due target relativi agli accordi GDO e alle vetrine e-commerce, sarà misurato in percentuale sulla base degli accordi sottoscritti/vetrine aperte. Ad esempio, se un ufficio con un totale di 3 tra accordi GDO e vetrine e-commerce consegue un risultato di 2, il risultato dell'ufficio sarà pari a 2/3 = 66,7%.

Ufficio	TARGET Accordi GDO	TARGET Vetrine Ecommerce	TARGET TOTALE	Ufficio	TARGET Accordi GDO	TARGET Vetrine Ecommerce	TARGET TOTALE
Atene	1	0	1	Kuala Lumpur	1	0	1
Bangkok	2	1	3	Londra	2	2	4
Beirut	1	0	1	Lubiana	1	0	1
Belgrado	1	0	1	New York	1	1	2
Berlino	1	1	2	Parigi	1	2	3
Berna	1	1	2	Pechino	1	1	2
Bruxelles	1	1	2	San Paolo	1	1	2
Chicago	3	1	4	Seoul	0	2	2
Città del Messico	1	0	1	Shanghai	1	1	2
Dubai	1	1	2	Tel Aviv	1	0	1
Houston	4	0	4	Tokyo	1	0	1
Istanbul	1	0	1	Varsavia	0	1	1
				TOTALE	***29***	***17***	***46***

La rilevazione dell'indicatore avverrà tramite reportistica, a cura dell'Ufficio Servizi Integrati per l'Internazionalizzazione e la Digitalizzazione.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

2. Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio

L'indicatore si propone di migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali. La percentuale di speso è calcolata sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio sulla base dell'ultima Ripartizione Spese presente in Promoapp. Eventuali rimodulazioni delle RS sono consentite prima della conclusione dell'iniziativa (come risultante in Promoapp). Le commesse prese in considerazione sono quelle con data di fine realizzazione compresa tra il 1° gennaio 2024 e il 31 dicembre 2024. Baseline: n.d. Target: 80%.
Il target è inteso raggiunto sul totale dei fondi assegnati (A e U) e non sui singoli coan.

Non sono prese in considerazione le iniziative annullate e quelle con situazioni che non permettano la chiusura contabile per cause di forza maggiore (ad es. per controversie legali).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10% per gli uffici interessati dall'indicatore n.1 sugli accordi con GDO locali e Vetrine Made in Italy, mentre è pari al 15 % per i rimanenti. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della Direzione Centrale per i Settori dell'Export.

3. Corrispettivi da servizi erogati alle imprese italiane

L'indicatore si riferisce alle **entrate derivanti da servizi di assistenza**, compresi i corrispettivi per alcune commesse/tipi di attività (commesse codificate con i codici N, P,R,H,F,Q), e alle entrate derivanti dall'utilizzo di strutture ICE (codici S, commesse Q). Sono quindi escluse dal calcolo le commesse di tipo "istituzionale" (Piani straordinari del made in Italy e Piani ordinari ICE-Maeci).

I target assegnati sono frutto di un percorso di confronto e sintesi con gli uffici destinatari, tenuto conto delle appostazioni di bilancio 2024. Sono state inviate dalla Direzione Centrale Rete Estera le proposte di target a ciascun ufficio, secondo i seguenti criteri:

1. target 2024 non inferiore al consuntivo 2023 (salvo uffici ultra-performanti, per i quali è stata applicata una riduzione);

2. applicazione di un correttivo pari alla media tra l'incremento percentuale del target 2024 rispetto al consuntivo del biennio precedente e l'incremento percentuale del target 2024 rispetto al target 2023, entro una forbice prefissata di sostenibilità;

3. applicazione di correttivi manuali laddove il target 2024 determinato con i criteri 1 e 2 non risultasse congruo con la tipologia di sede ed il mercato di riferimento. Successivamente, gli Uffici della rete estera hanno formulato le proprie controproposte. In tutti i casi di controproposte inferiori alla proposta iniziale, la Direzione Centrale Rete Estera ha proceduto ad una valutazione delle motivazioni addotte dai Responsabili delle sedi estere. Laddove assenti o non sufficientemente circostanziate o ritenute non congrue per la tipologia di ufficio/mercato di riferimento, è stato assegnato un target incrementato di almeno il 10% rispetto alla media dei corrispettivi realizzati nel biennio precedente.

4. per gli uffici di nuova apertura, in assenza di serie storiche, sono stati proposti target sulla base dello stato di attivazione del singolo ufficio e della tipologia di sede/mercato di riferimento.

La rilevazione verrà effettuata in base ai dati rilevati nel sistema contabile, al netto degli sconti. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione.

Il peso assegnato a questo indicatore passa dal 5% al 10 % coerentemente con l'auspicata nuova attenzione verso servizi qualitativi a maggior valore aggiunto.

4. Numero di servizi gratuiti resi alle imprese

L'indicatore si riferisce ai servizi erogati a titolo gratuito, rilevati attraverso il sistema informatico CRM secondo le procedure di inserimento in vigore. A ciascuna unità di personale di ruolo e di personale locale "con qualifica marketing", considerati in FTE- Full Time Equivalent, sono stati assegnati 120 servizi gratuiti l'anno, da misurare in termini di impegno per l'erogazione.

Ai fini della misurazione, infatti, ad alcuni servizi è stato confermato un peso differente in base alla loro complessità:

Tipologia di servizio gratuito	peso
Ricerca investitore estero (gratuito per imprese con max 100 dipendenti)	8
Ricerche di mercato	
Ricerca clienti e partner esteri (gratuito per imprese con max 100 dipendenti)	
Il tuo prodotto sul mercato	4
Partecipazione a gare	2
Profili operatori esteri	
Elenchi professionisti locali	
Statistiche di commercio estero personalizzate	
Altri servizi gratuiti	1

Per gli uffici di nuova apertura, con una dotazione di personale ancora incompleta, i target sono stati definiti in modo prudenziale, tenendo conto delle aspettative in termini di assunzioni. Allo stesso modo, per gli uffici di Kiev e Mosca, che operano in situazioni emergenziali, sono stati applicati correttivi tenuto conto della complessità delle peculiari situazioni.

Il dato verrà rilevato mediante il Report Performance 1 del Cruscotto Direzionale.

Il target verrà ridefinito a consuntivo, aggiornandolo con dati sulle risorse umane (riferiti a personale di ruolo e locale con qualifica marketing) forniti dalla Direzione Centrale Rete Estera con reportistica ad hoc, **rilevati al 31 dicembre 2024**, secondo il criterio del Full Time Equivalent (FTE).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

ITA

ITALIAN TRADE AGENCY

Italian Trade Agency

@ITAtradeagency

www.ice.it

ITA-Italian Trade Agency

@itatradeagency