

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2022-2024



## PRESENTAZIONE

*Il presente Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito “Piano”, è stato elaborato secondo le previsioni dell’art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 nell’ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.*

*Il Piano, che ha valenza triennale e sarà oggetto di aggiornamenti annuali, rispecchia l’idea di fondo del richiamato decreto legge, e cioè quella di superare la molteplicità e conseguente frammentazione dei vari strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell’evoluzione normativa, i cui contenuti confluiscono nel presente nuovo strumento operativo complessivo.*

*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 nuovo 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, di miglioramento della trasparenza.*

*Nello specifico, il Piano definisce, tra gli altri: gli obiettivi programmatici e strategici dell’Agenzia, secondo i principi e i criteri direttivi del D. Lgs. n. 150/2009; la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo con riferimento al lavoro agile; gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione.*

*Il presente documento si compone di una prima sezione, che riporta informazioni sull’Agenzia, con particolare riferimento al mandato istituzionale e alla sua mission; una seconda parte che tratta il valore pubblico dell’ente, la performance, i rischi corruttivi e la trasparenza; una terza sezione dedicata all’organizzazione e al capitale umano, in cui viene rappresentata la struttura organizzativa, l’organizzazione del lavoro agile, i fabbisogni e la formazione del personale; un ultimo capitolo relativo agli strumenti e alle modalità di monitoraggio.*

*Il processo di redazione del Piano, che ha coinvolto l’intera struttura dell’Agenzia sotto il coordinamento dell’ufficio supporto pianificazione strategica e controllo di gestione, consente di rafforzare una visione condivisa sull’identità e sul ruolo che l’ICE 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 78 unità operative all'estero, di cui 64 uffici e 14 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, d'intesa con il Ministero per lo Sviluppo Economico.

### *Mandato istituzionale e missione*

L'ICE-Agenzia sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo.<sup>1</sup>

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 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.

<sup>1</sup> Art. 22, comma 6 del Decreto Legge n. 201/2011, convertito con modificazioni dalla Legge n. 214/2011.

## L'Agenzia ICE in cifre

Principali dati dell'Agenzia ICE (2021)	Nr.
<b>Personale (al 31/12/2021)</b>	
Dipendenti di ruolo	414
<i>di cui dirigenti:</i>	29
Personale interinale	37
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2021):	
fondi istituzionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	394,5
fondi promozionali, <i>Full Time Equivalent:</i>	73,8
<b>Risorse (milioni di euro, previsione 2022) <sup>1</sup></b>	
Risorse per il funzionamento dell'ICE <sup>2</sup>	78,2
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale <sup>3</sup>	195
di cui: cofinanziamento delle imprese <sup>4</sup>	2,3
<b>Indicatori di output dei servizi</b>	
Clienti/utenti italiani di servizi di assistenza (gratuiti e a pagamento) <sup>5</sup>	11.082
Clienti registrati al sito istituzionale ICE <sup>6</sup>	124.051
Imprese partecipanti ad iniziative promozionali <sup>7</sup>	13.572
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari <sup>8</sup>	4.683
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati, professionisti ed operatori internazionali <sup>9</sup>	3.729

<sup>1</sup> Fonte: Budget economico 2022.

<sup>2</sup> Stanziamento iscritto nel capitolo 2414 del bilancio del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale e assegnato all'Agenzia ICE, come da Legge di bilancio 2022.

<sup>3</sup> Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, Piano Export Regioni Convergenza, altri progetti commissionati dal MISE e da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese, come da Budget economico 2022.

<sup>4</sup> Include il contributo finanziario privato alle attività finanziate dal MISE (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.

<sup>5</sup> Fonte: Cruscotto direzionale, Report servizi di assistenza - clienti utenti, dato gennaio-novembre (estratto il 07.12.2021).

<sup>6</sup> Fonte: BD aziende italiane, estrazione al 23.11.2021.

<sup>7</sup> N. di partecipazioni a fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali, periodo gennaio-novembre (il dato include le partecipazioni plurime di una stessa impresa a più eventi). Fonte: applicativo Promoapp

<sup>8</sup> Fonte: Cruscotto, Report 1; dati aggiornati al 23.11.2021.

<sup>9</sup> Il dato si riferisce ad attività realizzate dal 1 gennaio al 15 novembre 2021: 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

L'Agenzia ICE opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti da una "Cabina di Regia per l'Italia Internazionale", co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico, che raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione, al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno ed assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.

Le linee strategiche di azione per il 2022, delineate in occasione della decima riunione del 13 dicembre 2021, prevedono la prosecuzione degli interventi a supporto delle imprese nel settore del commercio elettronico e per il rafforzamento dell'offerta del Made in Italy nelle catene della GDO internazionale, attraverso l'incremento degli accordi con le principali piattaforme e con le reti estere della grande distribuzione, e il potenziamento delle azioni a supporto del sistema fieristico, con l'obiettivo di promuoverne la vocazione internazionale, favorendo l'incremento della presenza di *buyer* esteri e la realizzazione dei principali eventi nelle aree più promettenti. Parallelamente si continuerà a sostenere la presenza di operatori italiani alle fiere estere e a promuovere l'organizzazione in Italia di eventi fieristici internazionali.

Per quanto riguarda l'attività di formazione e informazione alle imprese, verrà data continuità agli interventi formativi per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione, che saranno aggiornati e rinnovati (come il progetto *Smart export* e la misura *D-Tem*), rafforzando in particolare i programmi rivolti alle imprese del Mezzogiorno. Verranno inoltre ulteriormente sviluppate le grandi azioni di comunicazione a supporto del Made in Italy, con particolare riguardo alla campagna straordinaria Be IT, prima campagna di nation branding lanciata nel 2021, con l'attuazione nel 2022 della seconda fase.

Particolare attenzione continuerà a essere dedicata, in un contesto di promozione integrata, alle attività a sostegno dell'innovazione e delle start-up, attraverso il potenziamento dei programmi promozionali e formativi dedicati (come il *Global Start Up Program*) e l'incremento della partecipazione delle start up alle manifestazioni fieristiche internazionali.

Con riguardo all'attività di attrazione degli investimenti esteri, che vedrà un rafforzamento della governance, proseguirà l'attività di ricerca e *scouting* di nuovi investitori da parte della rete estera, accanto all'organizzazione di eventi di promozione finalizzati ad accrescere l'attrattività dell'Italia all'estero.

## Servizi di promozione

L'attività core dell'Agenzia ICE è costituita dall'organizzazione di iniziative promozionali a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese e del Made in Italy. L'attività promozionale è finanziata in larga parte con fondi pubblici e, in alcuni casi, cofinanziata dalle aziende private a titolo di compartecipazione ai costi. L'attività viene definita attraverso programmi annuali declinati secondo una matrice settoriale e geografica.

La programmazione promozionale per il 2022 è attualmente in fase di definizione attraverso incontri con le rappresentanze dei settori produttivi (associazioni di categoria, organizzazioni imprenditoriali, enti fieristici, ecc.) e consultazioni con la rete diplomatico-consolare e con la rete degli uffici esteri dell'Agenzia.

Tra i progetti innovativi che proseguiranno nel 2022, si segnalano, in particolare:

- consulenza alle imprese e supporto all'adozione della tecnologia blockchain;
- azioni a supporto dell'e-commerce per facilitare l'accesso delle PMI alle piattaforme digitali;
- consolidamento della piattaforma Fiera Smart 365 per offrire alle imprese italiane molteplici occasioni di incontro con le controparti estere.

Ulteriori iniziative promozionali sono finanziate con il Piano Export Sud 2, un programma quadriennale di interventi mirati e specifici per sostenere l'internazionalizzazione delle PMI, di start-up, di consorzi e reti di impresa localizzate nelle regioni c.d. "meno sviluppate" (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) e in quelle c.d. "in transizione" (Abruzzo, Molise e Sardegna).

A questi programmi "istituzionali", a prevalente finanziamento pubblico, si affiancano altre iniziative a carattere promozionale, finanziate interamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.), e commesse di carattere privatistico assegnate all'ICE da istituzioni ed enti, sia pubblici che privati (Ministeri, Regioni ecc.).

### *Servizi di informazione e assistenza*

Come altre Trade Promotion Organization, l'Agenzia ICE offre alle imprese un'ampia gamma di servizi di informazione, formazione, assistenza e consulenza, a titolo gratuito e a pagamento.

L'attività informativa è stata identificata tra i sei pilastri del Patto per l'export, strumento fondamentale di conoscenza e intelligence per le imprese italiane che desiderino conoscere i mercati internazionali. Nel 2021 il supporto informativo relativo alle opportunità di affari è cresciuto rispetto al 2020 di circa il 5,6 %, passando da 4.436 a 4.683 informazioni (anteprima grandi progetti, finanziamenti internazionali, gare e opportunità commerciali).

Proseguiranno le azioni volte a sensibilizzare le imprese sulla vasta gamma di servizi offerti dall'ICE con revisioni periodiche del Catalogo dei servizi e anche tramite canali multimediali ed il sito [www.ice.it](http://www.ice.it), ora accessibile da parte delle persone fisiche tramite lo Spid.

L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) continuerà ad operare presso la sede centrale, presidiando un numero verde e un indirizzo di posta elettronica dedicato ([urp@ice.it](mailto:urp@ice.it)). Nel 2021 (alla data del 23 novembre) i contatti sono stati 3.333 da parte di aziende e 1.066 da parte di altri soggetti.

A causa della pandemia, il progetto "Roadshow Italia per le imprese" è stato convertito in eventi da remoto "Roadshow virtuali" (Webinar). A fine anno è stato inaugurato un nuovo ciclo di eventi in presenza, seguendo la formula degli "Stati regionali dell'export", la cui prima tappa ha toccato la Liguria.

Nel 2022 continueranno ad operare sul territorio nazionale gli Export Flying Desk (EFD) regionali, la cui attività è rivolta ad accompagnare le piccole e medie imprese sui mercati esteri.

Agli EFD regionali si affiancheranno - nel corso del 2022 - 87 Export tutor, ovvero funzionari ICE che forniranno - per la durata di 12 mesi - un supporto personalizzato e mirato alle esigenze dell'azienda italiana che vuole affrontare i mercati esteri. Le PMI che hanno aderito a questo progetto sono circa 1000.

Attività volte a stipulare accordi e convenzioni: l'Agenzia persegue il consolidamento dei rapporti con partner rappresentativi delle diverse realtà istituzionali, territoriali, associative. Lo scopo è quello di ampliare il portafoglio clienti e di potenziare l'offerta di servizi stipulando accordi con partner portatori di interessi collettivi (territoriali e di categoria), con istituti di credito, con enti fieristici italiani ed esteri e con altri soggetti, per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Nel 2021 è stato sottoscritto un nuovo accordo quadro con Unioncamere e Assocamere estere, che regolerà i rapporti con il sistema camerale nei prossimi anni. L'attività in partenariato si è, inoltre, arricchita di accordi

con le associazioni di professionisti e con altri tra i principali attori del territorio, ivi incluse le Regioni (Marche, Emilia Romagna e Lombardia). Sono in corso trattative per concludere accordi quadro con Banche di primaria importanza nazionale e con la Regione Sicilia.

### *Servizi di formazione*

La formazione per l'internazionalizzazione dell'Agenzia ICE svolge un ruolo rilevante tra i servizi di supporto alla presenza delle aziende italiane sui mercati esteri. Sono molte, infatti, le PMI italiane che esportano in maniera occasionale e che necessitano di una preparazione adeguata per poter affrontare con successo i mercati esteri.

Nel contesto pandemico che ha caratterizzato il 2020 e il 2021, l'ICE ha continuato a sviluppare ed ha rafforzato l'intensa attività formativa, già prevista nel piano annuale di attività, trasformando i corsi in presenza in percorsi formativi fruibili prevalentemente *on line*, mantenendo ampia la partecipazione da parte del pubblico imprenditoriale.

Con riguardo ai programmi formativi per il 2022, l'Agenzia, in linea con le indicazioni governative (Patto per l'Export e Cabina di regia per l'internazionalizzazione), continuerà a coinvolgere un numero elevato di aziende e anche di persone fisiche (giovani laureati, studenti e disoccupati).

Inoltre, data la complessità degli scenari economici internazionali e le mutevoli dinamiche che governano i mercati, la formazione per l'internazionalizzazione innoverà i moduli formativi in base a due orientamenti strategici trasversali: 1) potenziare la digitalizzazione e la presenza on line, motivata dalla forte crescita dei canali di vendita on line; 2) rispondere alla nuova sensibilità dei consumatori internazionali, sempre più attenti alla sostenibilità economica dei prodotti affinché lo sviluppo sostenibile diventi per le MPMI italiane un rilevante vantaggio competitivo sui mercati internazionali.

Nel 2022, in linea con gli indirizzi seguiti nelle precedenti annualità, la programmazione si articolerà in attività formative rivolte ai giovani, alle MPMI italiane e, in misura minore, agli operatori esteri.

Proseguirà dunque la formazione rivolta a giovani laureati (COR.C.E. De Franceschi) e a favore di disoccupati e inoccupati (Ri-parti con l'export). A favore delle aziende si segnala la seconda edizione aggiornata di Tender-Lab in Gara con Noi, la prosecuzione del progetto Digital Export Academy, giunto alla III edizione, nonché gli interventi formativi specifici per le aziende meridionali nell'ambito del Piano Export Sud.

Per quanto riguarda l'attività legata alla formazione internazionale, proseguiranno i progetti rivolti a mercati complessi come l'Africa subsahariana in collaborazione con aziende, istituzioni e organizzazioni internazionali attive nell'area.

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

Il Decreto Legge 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia", ha previsto l'adozione di un "Piano per la Promozione Straordinaria del Made In Italy e l'Attrazione degli investimenti in Italia", con l'individuazione di soggetti ed enti preposti a tale compito: il Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri, che oltre a svolgere un'attività di coordinamento, indirizzo e impulso, può prendere in carico specifici progetti di investimento; l'Agenzia ICE, cui spetta la promozione all'estero delle opportunità di investimento in Italia, lo *scouting*, la *lead generation* e la gestione del portale *real estate*, oltre agli accordi con eventuali soggetti esteri; Invitalia, che cura il follow up in Italia, la preparazione di kit informativi base, offerta e *aftercare*.

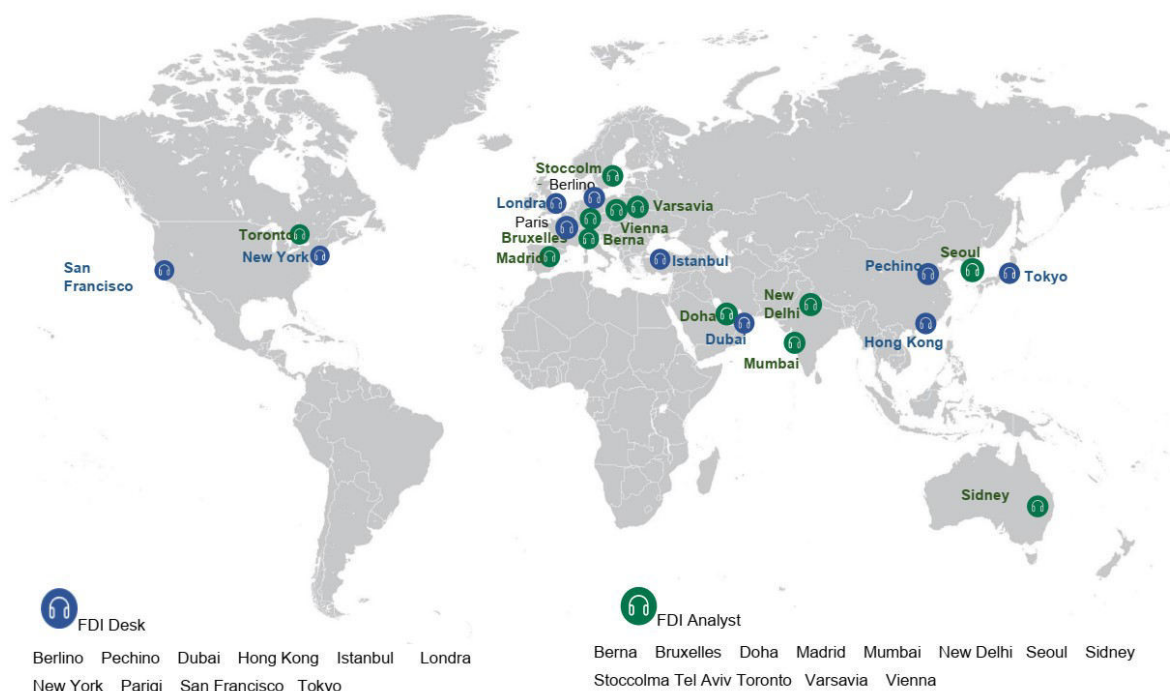


L'ICE, in stretta collaborazione con Invitalia, promuove l'Italia come destinazione di investimento, svolgendo attività di *scouting* e *lead generation* attraverso una rete dedicata di Desk e Uffici all'estero in 26 dei principali mercati, da cui proviene oltre l'80% degli IDE. Realizza inoltre attività di promozione coordinata, informazione attraverso la predisposizione di guide per l'investitore e di note settoriali, formazione degli attori coinvolti nel processo di attrazione investimenti e supporto alle esigenze degli investitori.

Negli ultimi anni è stato avviato un modello di governance che prevede una *task force* permanente tra l'ICE e le Regioni/Province autonome, attraverso piani operativi condivisi, percorsi formativi e la stesura di un primo Programma multiregionale per l'attrazione degli investimenti esteri.

Per il 2022 l'attività sarà rivolta principalmente ai seguenti ambiti di intervento:

- incremento del numero e potenziamento profili Desk e FDI Analyst;
- ampliamento del numero dei settori coperti dall'attività di promozione e scouting, grazie all'offerta prodotta da Invitalia, Ministeri e Regioni, con focus su alta tecnologia, PNRR e ZES come volano per il Sud;
- coinvolgimento in modo più strutturato delle start up;
- sviluppo di attività strutturate di *webmarketing* per intercettare nuovi investitori.



Proseguiranno inoltre:

- le azioni di attrazione investimenti in occasione di eventi internazionali a carattere settoriale e la realizzazione di *Roadshow Invest in Italy* e di altre iniziative di presentazione all'estero delle opportunità di investimento in Italia;
- la gestione del portale investinItaly e investinItalyrealestate;
- il potenziamento della piattaforma condivisa con rete AIE e Invitalia per la gestione dei *lead*.

## Il Sistema di Gestione per la Qualità

Fin dal 2013, l'ICE ha adottato la scelta strategica di applicare alla propria organizzazione, a Roma, Milano e presso tutte le sedi estere, lo standard UNI EN ISO 9001 per i Sistemi di Gestione per la Qualità (SGQ), poiché esso favorisce un forte orientamento alla qualità del servizio e ai fabbisogni e aspettative dei clienti (intendendo per "clienti" in primis le aziende, oltre gli *stakeholder*/committenti istituzionali e non). Obiettivo primario nell'applicazione dello standard ISO 9001 è, infatti, il miglioramento del servizio al cliente, anche attraverso la Carta dei Servizi e tutta l'ampiezza del Catalogo dei Servizi. Tutte le attività svolte dall'Agenzia, sia interne che esterne, sono mappate e messe in correlazione in 8 macroprocessi (4 macroprocessi core business di servizi e 4 di supporto). Il SGQ di ICE-Agenzia adotta l'approccio "*risk-based thinking*", per ogni processo/attività censita e correlata in cinque tipologie di rischio/opportunità :

- *finanziario*: se può causare perdite o mancati incassi;
- *business continuity*: se può causare discontinuità e interruzione dei processi/servizi;
- *reputazionale*: se può causare in generale la possibilità di arrecare danni di immagine all'Agenzia;
- *contenzioso/legale/sanzionatorio*: se può causare contenziosi o il non rispetto di leggi ed altre prescrizioni applicabili o l'imputazione di una sanzione;
- *prodotto/servizio non conforme*: se l'attività presenta la possibilità di generare prodotti/ servizi non rispondenti ai requisiti contrattuali con il cliente.

### Certificazione Globale per ICE-Agenzia

L'ICE-Agenzia ha ottenuto a settembre 2021, per il secondo triennio, il mantenimento della certificazione sulla base della Norma UNI EN ISO 9001:2015 per gli uffici della sede, per gli uffici di Milano, Madrid, Istanbul, San Paolo, Varsavia, Tokyo, Toronto, Berlino e l'estensione per l'ufficio di New York.

Nel 2022 ci sarà un'ulteriore diffusione del SGQ, con l'estensione della certificazione all'intera Rete (multisito); si completa così un percorso iniziato da oltre un decennio che ha visto l'Agenzia precorritrice nella PA e che a fine anno vedrà certificati tutti i 78 uffici esteri.

Piano attività 2022	Responsabili coinvolti
Condivisione degli strumenti e della metodologia per la valutazione dei Rischi ISO 9001	Titolari Macroprocessi e Referenti dei Macroprocessi e Dirigenti Uffici interessati
Revisione e aggiornamento delle attività mappate nei Macroprocessi su base ISO 9001	Titolari Macroprocessi, Dirigenti e Referenti e Dirigenti Uffici interessati
Aggiornamento Manuali e Procedure Operative	Titolari dei documenti e referenti qualità con il coinvolgimento di tutti i componenti degli uffici interessati
Riesame della Direzione	Titolari Macroprocessi, Referenti Qualità e Dirigenti uffici
Svolgimento degli Audit interni	Tutta l'organizzazione come da Programma triennale 2020-2022 degli audit
Audit di terza parte e passaggio alla Certificazione Multisito	Tutta l'organizzazione, verifica da parte dell'Ente Certificatore per il triennio 2022-2024

### *Digitalizzazione e accessibilità*

Nel corso del 2022 proseguirà il percorso finalizzato al miglioramento continuo dei servizi digitali dell'Agenzia destinati alle imprese italiane, anche attraverso la garanzia della piena accessibilità del sito.

L'attività, coordinata dal Responsabile per la Transizione al Digitale, sarà realizzata sulla base di due direttrici: interventi sul portale [www.ice.it](http://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.

Riguardo agli interventi sul portale [www.ice.it](http://www.ice.it), sono previste le seguenti azioni:

- aggiornamento annuale dell'analisi del portale [www.ice.it](http://www.ice.it) e della dichiarazione di accessibilità al sito;
- aggiornamento della verifica della *compliance* del sito [www.ice.it](http://www.ice.it) con il Regolamento GDPR e con il CAD (Codice Amministrazione Digitale);
- sviluppo dell'accessibilità all'area clienti via Spid anche per le persone giuridiche;
- completamento dell'accessibilità all'area clienti anche con identificazione tramite CIE (Carta d'identità elettronica);
- verifica della *compliance* del portale [www.ice.it](http://www.ice.it) con le nuove linee guida di design per i servizi digitali della PA (la verifica include, in particolare, la progettazione dei contenuti, l'interfaccia utente da desktop e da mobile, la *user experience* dell'utente e l'analisi dei dati di performance del sito).

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

- aggiornamento del Sistema Crm (*Customer Relationship Management*) con l'introduzione di analisi di big data funzionale ai processi di lavoro interni, anche con l'interazione di banche dati esterne, analisi dei dati, anche attraverso reportistica, *analytics* e misurazione dei Kpi;
- miglioramento dell'accessibilità delle infrastrutture informatiche per la gestione dell'attività lavorativa da remoto;
- aggiornamento del piano per la sicurezza informatica per prevenire attacchi di hackeraggio e garantire la *cybersecurity* dei dati.

### *Risorse economiche*

Per erogare servizi e gestire la propria struttura organizzativa l'ICE si avvale delle risorse assegnate annualmente sul bilancio del Ministero degli Affari esteri, in capitoli distinti destinati al funzionamento e alla realizzazione dell'attività promozionale.

Il Budget economico 2022 dell'ICE è stato elaborato sulla base degli stanziamenti previsti dal DDL recante "Disposizioni per l'assestamento del bilancio dello Stato per l'anno finanziario 2021" per il triennio 2021-2023.

Stanziamenti del Budget economico 2022 (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO	CONTRIBUTI PROMOZIONALI	
	Cap. 2414 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2415 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero	Cap. 7959 - Fondo per la promozione del Made in Italy
<b>2022</b>	78.158.406	17.282.671	151.395.000
<b>2023</b>	78.158.406	17.282.671	151.395.000
<b>2024</b>	78.158.406	17.282.671	151.395.000

Fonte: Budget economico 2022 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 12 ottobre 2021

Il Decreto MEF del 31 dicembre 2021 che riporta la ripartizione in capitoli di quanto previsto dalla Legge di Bilancio 2022, presenta una diversa articolazione secondo il seguente schema:

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO	CONTRIBUTO COPERTURE ASSICURATIVE DEL PERSONALE INVIATO ALL'ESTERO	CONTRIBUTI PROMOZIONALI
	Cap. 2414 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2422 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2415 - Fondo per la promozione degli scambi e l'internazionalizzazione delle imprese
<b>2022</b>	80.675.498	94.000	168.677.671
<b>2023</b>	80.675.498	94.000	168.677.671
<b>2024</b>	80.675.498	94.000	168.677.671

Fonte: Decreto MEF 31/12/2021 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e per il triennio 2022-2024

Il capitolo 2414 risulta integrato di 2,517 milioni di euro, mentre è stato istituito un nuovo capitolo in applicazione dell'art. 75 bis del Decreto Legge n. 73/2021 destinato alle coperture assicurative del personale inviato all'estero per un importo pari a 94 mila euro.

Inoltre, sono stati unificati nel capitolo 2415 gli stanziamenti destinati alla promozione degli scambi e l'internazionalizzazione delle imprese precedentemente allocati sui capitoli 2415 e 7959 per un importo totale di 168,678 milioni di euro.

Tali modifiche saranno recepite nel primo provvedimento di revisione del Budget economico 2022.

Tra i ricavi dell'attività istituzionale del Budget economico 2022, oltre agli stanziamenti pubblici figura anche la previsione di altri ricavi per un totale di 6,664 milioni di euro, di cui 5,938 milioni rappresentati dai ricavi da prestazione di servizi.

Per quanto riguarda il finanziamento dell'attività promozionale 2022, oltre agli stanziamenti previsti nei diversi capitoli del Bilancio dello Stato, si prevedono ulteriori risorse di natura pubblica e privata, derivanti da altre attività commissionate dal Mise e dal MAECI o da altri soggetti pubblici e dalla

compartecipazione di terzi alle diverse attività promozionali programmate. La previsione di spesa complessiva, sulla base delle risorse assegnate, è stimata in 195 milioni.

## 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 quasi 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 poco più di 123.000, circa il 3% delle imprese italiane attive (ISTAT). 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 linea con la sua *mission*, l'Agenzia ICE si propone di creare valore pubblico promuovendo l'espansione delle imprese, in particolare di dimensioni piccole e medie, su mercati dinamici, complessi o geograficamente lontani. 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.

Il sostegno offerto dall'ente, attraverso un'ampia gamma di servizi, contribuisce pertanto al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'ONU e, in particolare, dell'obiettivo n. 8 *Decent work and economic growth*.

La creazione di valore pubblico passa anche attraverso la semplificazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi. Come già specificato (v. sezione 1), seguendo le linee guida per i servizi digitali della PA saranno apportati ulteriori miglioramenti al sito dell'Agenzia e ampliate le modalità di accesso mediante identità digitale. 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.

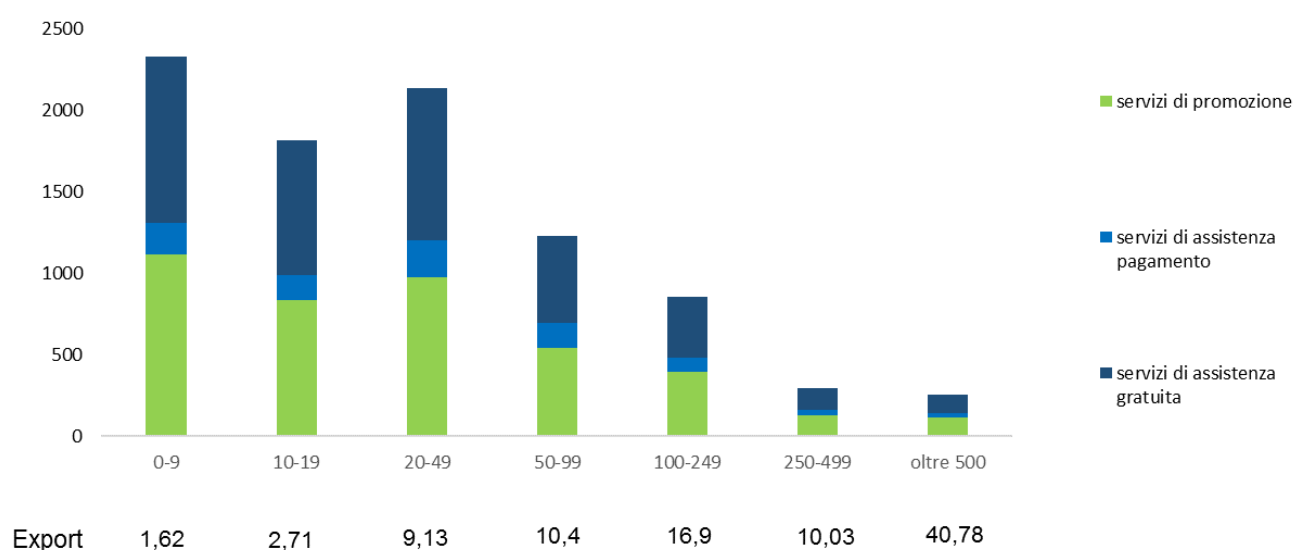
Con riguardo ai servizi digitalizzati, questi sono oggetto di una serie di indicatori nell'ambito del secondo "obiettivo specifico" (v. sezione 2.2); vi rientrano l'implementazione al sito Export.gov.it (il portale di accesso ai servizi di supporto nazionali e regionali), una più ampia partecipazione alle attività di promozione attraverso la piattaforma informatica *Fiera Smart 365*, strumento prezioso per far fronte alle restrizioni imposte della pandemia, e l'applicazione della tecnologia *blockchain* al tracciamento di filiera.

## Gli stakeholder

Nel creare valore pubblico, l'Agenzia formula i propri obiettivi strategici tenendo conto delle esigenze degli *stakeholder*, tra cui vi sono - in primo luogo - le migliaia di imprese che si avvalgono dei servizi ICE.

La base-clienti dell'ICE è costituita da circa 19 mila imprese<sup>2</sup>, 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 - Clienti e utenti ICE: distribuzione per classe dimensionale ed export.** Numero di imprese, valori delle esportazioni in miliardi di euro (anno 2019)

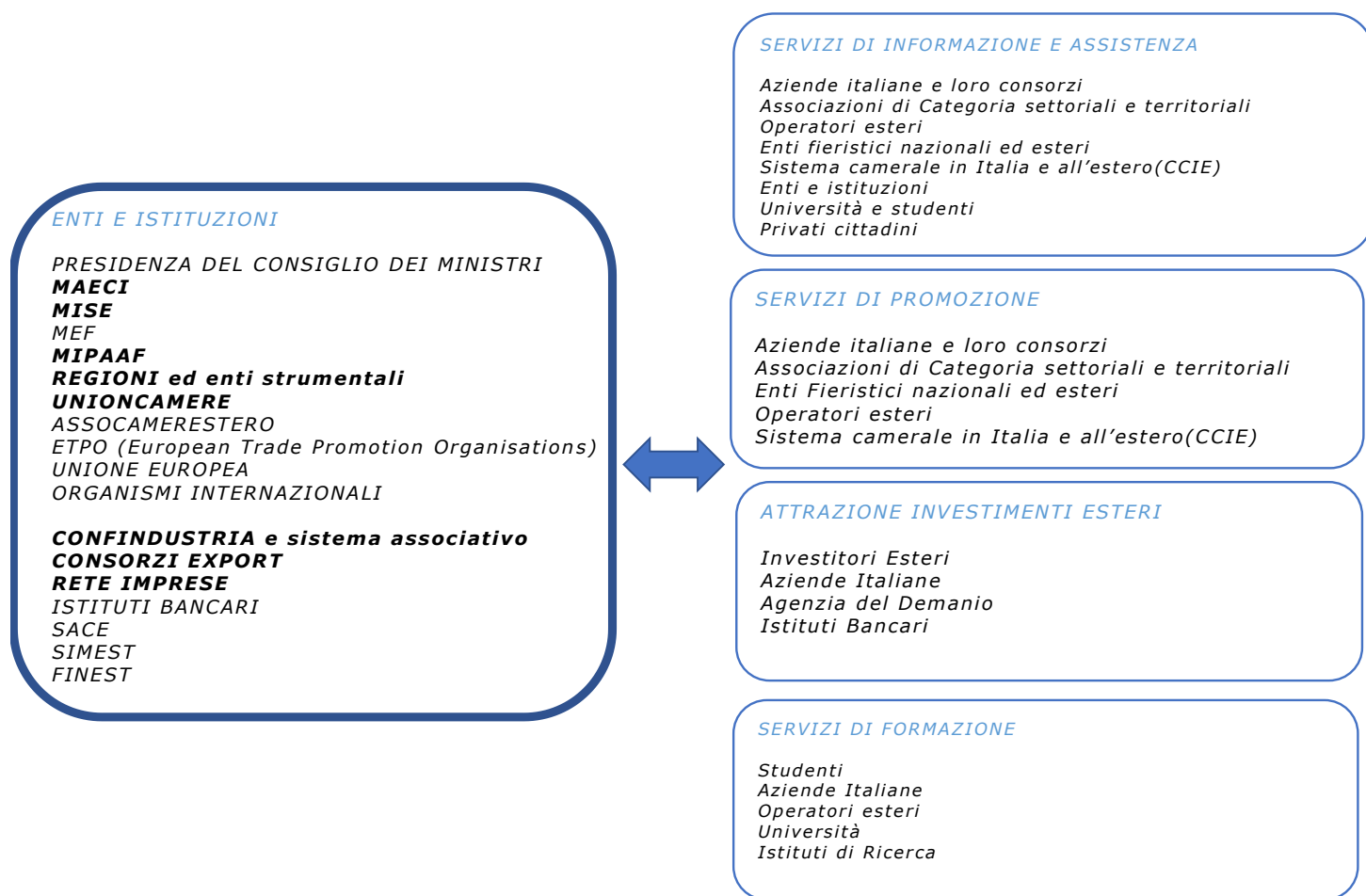


Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

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 per la programmazione delle attività di promozione, le università o il sistema camerale (figura 1).

<sup>2</sup> Stima per il 2021 riportata nel Cruscotto Direzionale ICE.

**Figura 1 - Mappa dei principali stakeholder**



### La misurazione

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

In quanto parte del sistema di misurazione della performance, queste rilevazioni rappresentano uno strumento fondamentale per valutare la qualità del sostegno pubblico dell'Agenzia. I sondaggi annuali sono affidati a società esterne, specializzate in questo tipo di rilevazioni, in modo da garantire terzietà dei risultati e robustezza metodologica. L'indagine più recente si riferisce ai servizi erogati dall'ICE nel 2020: dalle interviste presso 4.834 aziende clienti è emerso - in linea con gli anni precedenti - un giudizio medio pari a 4,2 (su una scala da 1 a 5)<sup>3</sup>. Circa il 90 per cento dei rispondenti ha inoltre dichiarato di essere molto/abbastanza soddisfatto dei servizi ricevuti, esprimendo una

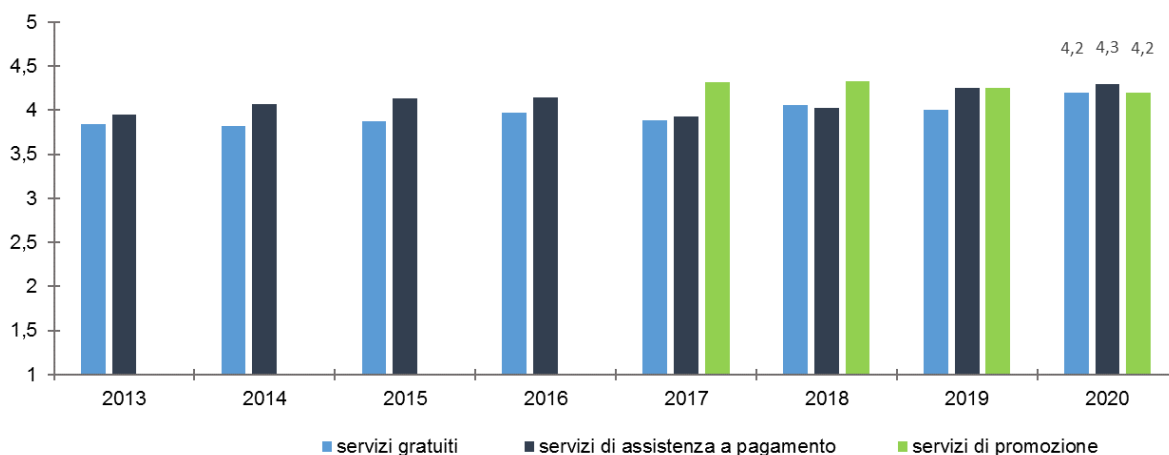
<sup>3</sup> L'indagine di customer satisfaction sull'attività 2020 è stata condotta dalla società MG Research. Il report completo è scaricabile da:

[http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/\\_gazzetta\\_amministrativa/amministrazione\\_trasparente/\\_agenzi\\_e\\_enti\\_stato/\\_agenzia\\_ICE/160\\_ser\\_ero/050\\_ser\\_ret/2021/2021\\_Documenti\\_1615831695990/](http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzi_e_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2021/2021_Documenti_1615831695990/)



percezione complessiva molto positiva, a conferma che l'ICE è riuscito ad adeguarsi in tempi molto rapidi alle difficoltà imposte dall'emergenza sanitaria. (grafico 2).

**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)



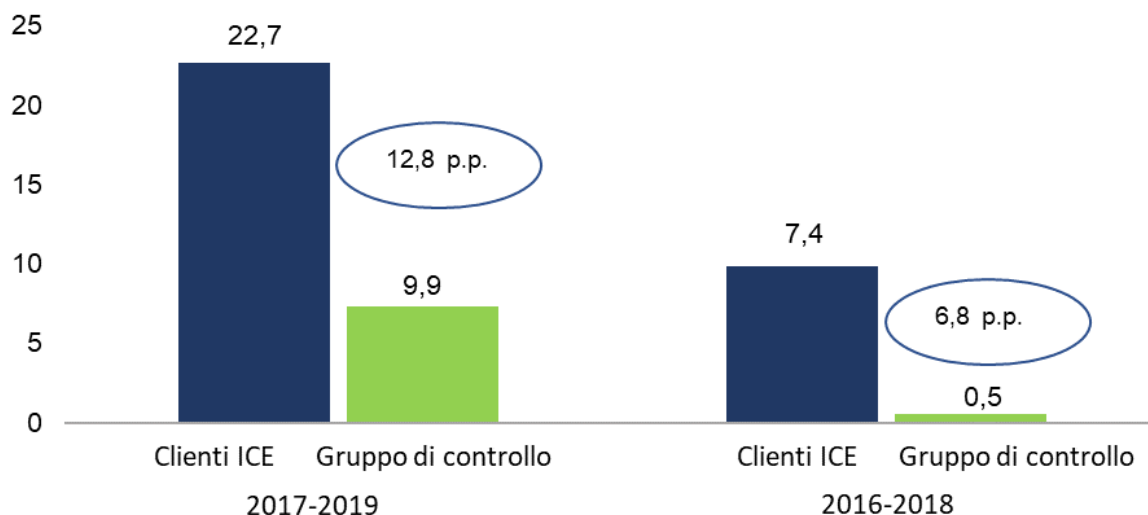
Fonte: ICE, indagine 2020 condotta da MG research

Inoltre, per misurare il valore pubblico 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 delle ultime due misurazioni da cui emerge che, nel biennio successivo, le imprese sostenute dall'ICE hanno incrementato le loro esportazioni in misura maggiore rispetto al "gruppo di controllo".

Un terzo indicatore riguarda specificamente la promozione della partecipazione alle piattaforme di e-commerce e, per misurare l'efficacia dell'investimento, viene rilevata la percentuale di imprese che vi sono attive (v. sezione 2.2, 11 azioni operative dell'obiettivo specifico 2).



**Grafico 3 - Valutazione d'impatto: esportazioni delle imprese che hanno usufruito di servizi a pagamento, registrate nel 2016 e nel 2017, e gruppo di controllo. Variazione percentuale sul biennio successivo.**



Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

## 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 dal vertice dell'Agenzia, tenendo conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, dal Ministero vigilante e da quanto emerso dal costante confronto con gli *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.

# 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  
Imprese coinvolte in attività di promozione  
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce  
Customer satisfaction sulle imprese italiane  
Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE

### 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%

Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA

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

Promuovere le pari opportunità: posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati

Figura 2

**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			
Dimensione e tipologia	Descrizione	Formula		Baseline	2022	2023	2024
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	10	12.500*	<b>15.000</b>	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa per attività promozionale (ad esclusione della campagna di nation branding e dei voucher per progetti digitali) (milioni di euro)	10	116*	<b>154</b>	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Imprese coinvolte in attività di promozione	Numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali	15	13.572**	<b>13.500</b>	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Numero di aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner su accordi vigenti nel 2022	10	4.520***	<b>5.500</b>	+5%	+5%
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sulle imprese italiane	Survey sulle imprese sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE.	5	4,2	<b>4,3</b>	4,3	4,3
Impatto	Impatto dei servizi/attività sulle esportazioni dei clienti ICE	Differenza tra variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE e variazione percentuale esportazioni aziende non clienti (analisi controfattuale, in collaborazione con Istat)	10	5 pp	<b>≥ 7 pp</b>	-	-

\* stima preliminare 2021

\*\* Novembre 2021

\*\*\*consuntivo 2021

Nel quadro dell'obiettivo specifico 1 assume un ruolo centrale l'ampliamento della base clienti/utenti, dal momento che l'Agenzia si propone di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri.

Per misurare questo obiettivo prioritario sono stati inseriti due indicatori: l'incremento delle imprese che ricorrono ai servizi di assistenza, perno della nuova *policy* dei servizi, e quello sul numero delle imprese coinvolte nelle attività di promozione all'estero, strettamente collegato all'utilizzo delle risorse promozionali. A seguito del recente sviluppo delle attività a supporto del commercio digitale, vi si è aggiunto l'indicatore sul coinvolgimento delle imprese nelle piattaforme e-commerce.

Per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e la creazione di valore pubblico da parte dell’Agenzia, sono confermati due indicatori di *outcome*: l’indicatore di *customer satisfaction*, strumento essenziale per verificare l’efficacia qualitativa delle attività e migliorare la rispondenza dei servizi alle esigenze della clientela, e l’indicatore di impatto, diretto a misurare l’efficacia dei servizi in termini quantitativi (come variazione dell’export delle aziende clienti).

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

INDICATORI			PESO	TARGET			
Dimensione e tipologia	Descrizione	Formula		Baseline	2022	2023	2024
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici indicati dal CdA	Indice di realizzazione delle azioni operative principali individuate; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) per ogni singola azione	15	n.d.	≥ 8	-	-
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici indicati dal CdA	Indice di realizzazione delle azioni organizzative principali individuate; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) per ogni singola azione	5	n.d.	≥ 3	-	-
Efficacia quantitativa	Promuovere l’integrità attraverso l’adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di reclami	10	100%	100%	100%	100%
Efficacia quantitativa	Promuovere le pari opportunità	Percentuale di posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati	10	-	≥ 49%	≥ 49%	≥ 49%

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 ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, derivanti dall’allineamento delle azioni agli indirizzi strategici del CdA,

Due degli indicatori includono la realizzazione prioritaria di 11 azioni operative e di 4 azioni organizzative, il cui raggiungimento concorre pertanto al conseguimento dell’obiettivo 2.

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 2 "Attuazione delle azioni operative in linea con gli indirizzi strategici indicati dal CdA"	Baseline	Target 2022
a - Nuovi accordi stipulati con e-tailer o marketplace	12*	15
b – Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti al progetto Export Tutor sull'assistenza fornita	n.d.	4,2
c --Completamento campagna di nation branding be IT in 26 Paesi entro agosto (spesa intero stanziamento e copertura dei 26 Paesi secondo programma)	n.d.	100%
d --Numero di aziende startup e PMI innovative tecnologiche che hanno partecipato ad eventi promozionali in Italia e all'estero nell'anno di riferimento	350**	450
e - Apertura uffici o desk Paese all'estero	n.d.	10
f- Completamento entro giugno 2022 della fase "Intelligenza Artificiale" del portale export.gov.it, comprensiva della profilazione degli utenti/accessi, del sistema di analisi dei dati e del motore di I.A. per il matching utenti-iniziativa	n.d.	100%
g -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 (ad esclusione dell'apertura di filiali commerciali)	n.d.	5
h - Avvio servizio blockchain di tracciamento per entrambe le filiere moda e agroalimentare entro aprile	n.d.	100%
i - N. di imprese che hanno fruito del servizio blockchain	n.d.	300
l - Imprese attive sul totale di quelle ammesse in piattaforme e-commerce da oltre 3 mesi (% sul totale)	n.d.	≥ 80%
m - Numero di accordi attivi con la GDO	18***	50

\* novembre 2021

\*\* stima 2021

\*\*\* monitoraggio infrannuale

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 2 "Attuazione delle azioni <i>organizzative</i> in linea con gli indirizzi strategici indicati dal CdA"	Baseline	Target 2022
a - Formalizzazione di tutti gli atti e documenti autorizzativi per la riorganizzazione dell'ente entro fine febbraio 2022	n.d.	100%
b – Completamento assegnazione incarichi a seguito riorganizzazione dell'ente entro giugno 2022	n.d.	100%
c – Tasso di retention a fine anno dei 50 funzionari di nuova assunzione	n.d.	≥ 90%
d - Organico al 31.12.2022 (unità di personale)	n.d.	493

Dai due obiettivi specifici discendono gli obiettivi operativi assegnati ai singoli uffici, in base a un approccio metodologico tipico della riallocazione *top-down* e integrazione/negoziazione,<sup>4</sup> con il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell’Agenzia ICE, la supervisione metodologica dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

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 2 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 (n. servizi gratuiti erogati, n. informazioni prodotte, corrispettivi da vendita di servizi, accordi con la GDO), con target differenziati per ciascun ufficio.

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/Dirigenti) sarà poi tenuto ad assegnare ai propri Dirigenti/dipendenti gli obiettivi operativi dell’Ufficio quali obiettivi individuali<sup>5</sup> e, ove ritenuto opportuno, integrare l’assegnazione con ulteriori obiettivi individuali *ad personam*, legati a specifici incarichi attribuiti al singolo dipendente. La

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> L’assegnazione degli obiettivi operativi alla struttura avviene mediante un ordine di servizio successivo alla deliberazione del Consiglio di amministrazione. A seguito di tale Ods, il Direttore assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti/responsabili dei singoli uffici, e ciascun dirigente assegna formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui.

premieria 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 finalit  strategiche dell'ente. Il processo gestionale relativo al Sistema di Valutazione del Personale   supportato da un Sistema Informatico ad hoc – SVP, attualmente 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 del PIAO 2022-2024 dell'ICE-Agenzia, nel rispetto del quadro normativo di riferimento,   dedicata a "Rischi corruttivi e trasparenza" e rappresenta il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024.

In continuit  con il precedente PTPCT 2021-2023 dell'ICE Agenzia, nell'elaborazione della sezione si   tenuto conto dei necessari aggiornamenti derivanti dall'emergenza sanitaria Covid-19, che ha ridisegnato lo scenario socio-economico italiano e internazionale delineando un quadro operativo senza precedenti per imprevedibilit  degli esiti, gravit , durata e dimensioni, nonch  delle diverse misure legislative emergenziali adottate dal Governo relativamente alle significative modifiche al Codice appalti, alle semplificazioni delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori e delle disposizioni recanti misure restrittive alla mobilit  delle persone che hanno comportato, tra l'altro, la prosecuzione delle modalit  di "lavoro agile" (*smart working*).

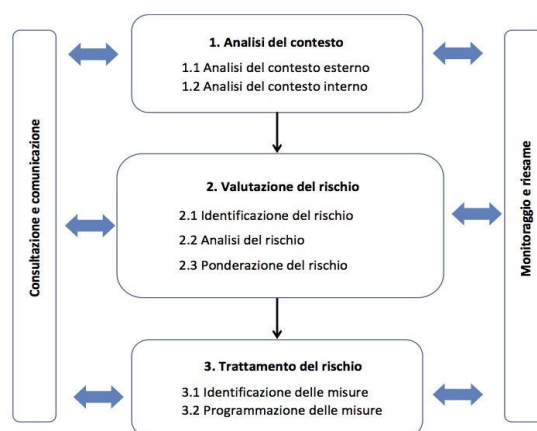
Il perdurante stato di emergenza ha determinato un notevole impatto sulle attivit  dell'ICE Agenzia nonch  sui processi di gestione del rischio esistenti, dando luogo ad una profonda riconsiderazione delle modalit  con cui la stessa persegue la propria *mission* a supporto delle PMI italiane nei processi di internazionalizzazione.

Alla luce di tale nuovo contesto, vengono ora 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 gi  avviate, di semplificazione e sviluppo professionale del personale. Tali misure mirano ad accrescere i livelli di trasparenza, a contrastare eventuali nuovi rischi corruttivi che potrebbero insorgere in un contesto di emergenza e ad aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, in una prospettiva di orientamento al miglioramento continuo.

Secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione, la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione   frutto di un processo volto ad individuare, mappare e valutare il rischio corruttivo cui l'amministrazione   potenzialmente, o concretamente, esposta, e per il quale necessita di specifiche misure di correzione e prevenzione contestualizzate nella realt  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, novellato dall'art. 41 del D. Lgs. n. 97/2016, ha disposto, 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 a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione dell'ICE quale organo di indirizzo politico/strategico, attraverso una condivisione dei contenuti, degli obiettivi e delle principali misure del Piano prima della sua stesura definitiva (Comunicazione al Consiglio di Amministrazione n. 3.2 del 17.11.2021).

In coerenza con il quadro normativo vigente, in accordo con la strategia nazionale definita nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021 (con relativi aggiornamenti) dell'ANAC e in coordinamento con quanto previsto nella sezione dedicata al valore pubblico e alla performance - con particolare riferimento all'obiettivo specifico di *"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"*, nell'ambito del quale si dovrà *"Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza"* - 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 seguendo due filoni: il primo sui temi dell'etica, anche a seguito dell'adozione formale di un codice etico, per guidare i vari componenti dell'organizzazione a svolgere le proprie attività in modo onesto e con integrità; il secondo sulla responsabilità del pubblico ufficiale, i reati contro la pubblica amministrazione e su specifici aspetti del diritto amministrativo di rilievo per l'attività quotidiana degli uffici, es redazione di un provvedimento, obbligo di motivazione, illecito amministrativo, ecc. I corsi di formazione e aggiornamento vengono regolarmente svolti, nel rispetto della normativa Covid 19, in modalità da remoto e prevedono l'obbligo di superamento di specifici test volti ad assicurare che il personale abbia proficuamente fruito dei singoli corsi.

3) in continuità con i precedenti Piani PTPCT, 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 relative a: modalità di selezione di giornalisti e compratori nelle iniziative cd. di "incoming"; vademecum sulla gestione delle iniziative con la GDO/piattaforme di e-commerce per garantire omogeneità di comportamenti tra i diversi uffici della rete estera; monitoraggio sull'attuazione del recente Regolamento sugli incarichi ex art. 7, comma 6, D. Lgs. 165/2001 da parte degli uffici della rete estera; direttiva sul divieto di incarichi a personale in quiescenza sia in Italia che all'estero.

Per quanto riguarda le misure generali, ad un anno dall'adozione della nuova disciplina, sulla base dei risultati del primo anno di applicazione, si prenderanno nuovamente in esame correttivi al codice di comportamento ed al codice disciplinare, per aumentarne l'efficacia e soprattutto la consapevolezza.

### 2.3.2 Analisi del contesto esterno

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

L'ICE-Agenzia, quindi, si rapporta con una pluralità di soggetti, pubblici e privati, in Italia e all'estero, accogliendo costantemente i feedback e adeguando l'azione in funzione delle loro richieste. Ciò, sommato alla dotazione di risorse necessarie all'erogazione dei servizi dell'Agenzia e allo svolgimento delle attività previste dei diversi programmi promozionali finanziati dal Governo, evidenzia il livello di complessità dei contesti esterni in rapporto all'attività da realizzare con interlocutori appartenenti a realtà economiche e culturali differenti fra loro.

A conferma della complessità dell'attività dell'ICE-Agenzia, si riportano di seguito i dati riguardanti l'attività contrattuale nel 2020, durante il quale sono state esperite dalle sedi in Italia procedure per affidamento di beni e servizi per 886 contratti; mentre le sedi estere complessivamente hanno stipulato 4.122 contratti, di cui diversi affidati anche sulla base di norme diverse dal codice dei contratti pubblici (decreto ministeriale n. 192 del 2017 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e decreti dei Capi Missione)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Attività illustrata nella Relazione della Corte dei Conti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'ICE Agenzia.

Nella tabella che segue sono riportati i dati relativi al numero di contratti stipulati all'estero nel 2020 e la relativa spesa sostenuta distinti per tipologia di procedura negoziale adottata.

*Attività negoziale ITALIA 2020*

Modalità di affidamento utilizzata	Numero contratti 2020	Importo aggiudicazione, esclusi oneri di legge	DI CUI		
			Utilizzo Consip	Utilizzo Mepa	Extra Consip e Mepa
Procedure aperte (art. 60 d.lgs. 50/2016)	14	3.072.528,62		0	14
Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando art. 63, c. 2, lett. c del d.lgs. 50/2016	2	106.814,68		1	1
Affidamento diretto art. 36, c. 2 lett. a del d.lgs. 50/2016 di cui: a) 495 per un valore inferiore a 5.000 euro b) 263 per un valore superiore a 5.000 euro	758	Totale 5.717.022,52 di cui: a) 930.502,36 b) 4.786.520,16		113	645
Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando art. 63, c. 2, lett.b) - sub 2 e 3 del d.lgs. 50/2016	15	1.688.419,34		2	13
Art. 63, c. 5, d.lgs. 50/2016 (Procedura negoziata per servizi consistenti nella ripetizione di servizi analoghi)	0	0		0	0
Affidamento con confronto di più offerte economiche o più offerte tecnico- economiche (art. 36, c. 2 lett. b) del d.lgs. 50/2016)	42	2.677.636,69		21	21
Affidamento diretto in adesione ad accordo quadro/convenzione	32	2.659.368,78	4	4	24
Applicazione del codice degli appalti (artt. 16 e 17 d.lgs. 50/2016 - d.lgs. 165/2001 - legge 164/2014 - legge 633/1941)	14	4.407.249,00		0	14
Art. 106, c. 12, d.lgs. 50/2016 Variazione in aumento o in diminuzione entro il quinto d'obbligo	10	301.581,19		1	9
Art. 54 d.lgs. 50/2016 (affidamenti diretti in adesione ad accordo quadro)	3	81.450,00		0	3
<b>Totale</b>	<b>886</b>	<b>20.712.070,82</b>	<b>4</b>	<b>142</b>	<b>744</b>

Fonte: Ice-Agenzia

## Attività negoziale ESTERO 2020

Modalità di affidamento utilizzata	Numero contratti 2020	Importo aggiudicazione, esclusi oneri di legge
Procedure aperte (art. 60 d.lgs. 50/2016)	4	306.275,00
Affidamento diretto art. 36, c. 2 lett. a del d.lgs. 50/2016 - Art. 7 c. 2 lett. a) d.m. 192/17**	3.688	20.663.261,61
Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando art. 63, c. 2, lett.b) - sub 1, 2 e 3 del d.lgs. 50/2016	95	11.698.255,00
Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando art. 63, c. 2, lett. c del d.lgs. 50/2016	1	43.700,00
Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando art. 63, c. 2 lett. a) del d.lgs. 50/2016	4	156.890,00
Art. 63, c.5, d.lgs. 50/2016 (Procedura negoziata per servizi consistenti nella ripetizione di servizi analoghi)	0	0
Affidamento con confronto di più offerte economiche o più offerte tecnico-economiche (art. 36, c. 2 lett. b) del d.lgs. 50/2016- Art. 7 c. 2 lett. b) d.m.. 192/17)**	161	9.775.097,76
Affidamento diretto in adesione ad accordo quadro/convenzione	58	976.608,19
Applicazione del codice degli appalti (artt. 16 e 17 d.lgs. 50/2016 - legge 164/2014)	102	30.472.072,77
Art. 54 d.lgs. 50/2016 (affidamenti diretti in adesione a nr. 3 accordi quadro)	9	3.806.773,90
<b>Totale</b>	<b>4.122</b>	<b>77.898.934,23</b>

Fonte: Ice-Agenzia

L'ammontare speso dell'anno 2020 relativamente alle sedi estere è pari a € 77.898.934,23.

La complessiva attività di approvvigionamento dell'ICE-Agenzia nel 2020 è stata caratterizzata dalla stipulazione di circa 5.000 contratti ex D. Lgs. 50/2016 per un ammontare complessivo di 98.611.005,05 euro.

Per completezza di informazione, nelle tabelle 1 e 2 sono stati rappresentati anche i contratti esclusi dall'applicazione del codice degli appalti (art. 17) in quanto riferiti principalmente alle locazioni degli spazi espositivi per gli allestimenti fieristici, i convegni, seminari e similari.

Con riferimento specifico alla spesa specifica per l'approvvigionamento di forniture necessarie a fronteggiare l'emergenza Covid-19, i dati complessivi relativi alle annualità 2020 e 2021 sono i seguenti:

## **acquisto beni**

2020 euro 70.189,58

2021 euro 44.737,49

## **servizi**

2020 euro 124.387,14

2021 euro 24.120,10

## **godimento beni di terzi (noleggi)**

2020 euro 4.660,63

2021 euro 12.728,53

### *Il fenomeno corruttivo in Italia*

La più attuale e puntuale rappresentazione del fenomeno corruttivo in Italia è stata recentemente delineata dal sito [Italiaindati.com](http://Italiaindati.com) che ha analizzato la problematica attraverso molteplici fonti e prospettive.

*In particolare, dallo studio summenzionato, si cita: "l'Italia, pur presentando ancora un quadro delicato, sta centrando, ormai da un decennio, un miglioramento continuo sul lato della corruzione. Il fenomeno non è sconfitto ed è storicamente connotato al Bel Paese. Si è affermato lungo tutta la sua storia, tanto da diventare in alcuni ambienti un fenomeno costitutivo e fisiologico. La corruzione, in certi frangenti, è purtroppo ancora un saldo strumento di governo e costituisce la regola del gioco.*

*Ciononostante, la diminuzione dell'intensità del fenomeno è oggettiva e costante. Nel 1995, uno degli anni più bui, furono denunciati più di 2.000 crimini e oltre 3.000 persone per reati connessi alla corruzione e concussione. Dal 2016 al 2019, secondo l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), sono stati ravvisati 152 episodi di corruzione; un caso a settimana, per un totale di 117 arresti.*

### *La "nuova" corruzione in Italia*

*La nuova veste della corruzione italiana è di tipo "pulviscolare", molto differente da quella di Tangentopoli, registrata negli anni '90. Attualmente le mazzette sono di piccolo calibro rispetto al passato; anche se il denaro continua a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito (48%), si ricorre sempre di più ad altre contropartite non convenzionali. In particolare, il posto di lavoro si configura come una delle monete di scambio più gradite (13%), soprattutto al Sud; si "vendono" l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti comunque legati al corrotto. A seguire, l'assegnazione di prestazioni professionali (11%, sotto forma di consulenze, ristrutturazioni edilizie, riparazioni, servizi di pulizia, trasporto mobili, lavori di falegnameria, giardinaggio, tinteggiatura e prestazioni sessuali). Infine, vi sono le regalie di vario tipo, che vengono concesse nel 7% degli episodi.*

*Il 74% dei casi registrati nel triennio 2016-2019 hanno riguardato appalti pubblici; per il resto, principalmente, concorsi, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie.*

*Di seguito un'infografica che cerca di narrare la fotografia scattata dall'ANAC nel triennio 2016-2019.*

Vengono elencati i territori, la tipologia di indagati, i settori economici e le amministrazioni più colpite dal fenomeno”.

Regioni	%	Indagati	%
Sicilia	28	Dirigenti	22
Lazio	22	Funzionari e dipendenti	22
Campania	20	Sindaci	10
Puglia	16	Assessori	7
Calabria	14	Commissari di gara	7
Lombardia	11	Responsabile Unico Procedimento	5

Settori	%	Amministrazioni coinvolte	%
Lavori pubblici	40	Comuni	41
Rifiuti	22	Società partecipate	16
Sanità	13	Aziende sanitarie	11
Decoro urbano	5	Amministratori della giustizia	6
Trasporti pubblici	2	Regioni	5
Altro	18	Università	4

### Contesto operativo esterno

Come recentemente già [sottolineato dall'ANAC stesso](#) (relatore Pres. Giuseppe Busia) nel corso della giornata internazionale contro la corruzione svoltasi il 9 dicembre a Dubai, gli “*oltre 200 miliardi previsti per il Recovery e il conseguente avvio degli appalti*” porterà strutturalmente un aumento del rischio di corruzione che potrà essere mitigato attraverso un potenziamento del whistleblowing la cui riforma in tal senso sembra giungere alle porte nel corso del 2022.

A fronte di ciò la più efficace strategia preventiva per contenere la corruzione rimane la trasparenza, come fa notare la dottoressa Antonella Memeo nel suo saggio “[La libertà di accesso alle informazioni come ausilio preventivo nella lotta alla corruzione](#)” pubblicato sulla rivista Diritto Amministrativo (9 dicembre 2021): “la trasparenza nella duplice declinazione di pubblicità e accesso e, ancor di più, l’accesso inteso come accessibilità totale alle informazioni detenute dalla Pubblica Amministrazione costituisce una grande conquista, tipica di ogni moderna democrazia. Il vero nemico della corruzione è la pubblicità e, infatti, quanto più si rendono pubbliche le attività della pubblica amministrazione (per esempio, erogazioni pubbliche, contratti pubblici, procedure concorsuali) tanto maggiore sarà il controllo e minore il rischio di corruzione, giacché la corruzione si commette all’oscuro”.

Una delle problematiche principali legate al contesto esterno è determinata dall'impossibilità di adottare standard omogenei di verifica preliminare dei requisiti per la partecipazione a gare da parte degli uffici esteri dell'ICE-Agenzia in quanto, ad esempio, le legislazioni locali non sono sempre allineate rispetto ai parametri europei in materia di anticorruzione.

Si può pertanto affermare che in alcune sedi estere, esistono delle “barriere naturali” a una ottimale azione preventiva di anticorruzione.

Nello specifico e in via non esaustiva, sull'argomento si segnala in particolare:

- la necessità di un riconoscimento giuridico specifico per l'agenzia al fine di accedere ad alcune banche dati dei paesi esteri per le verifiche, per esempio, dei requisiti di partecipazione;
- la necessità di budget per verificare, attraverso fornitori esterni locali, l'assenza di condanne dell'azienda nei paesi in cui è riconosciuta la responsabilità giuridica (con relativo casellario) delle imprese;
- una diversa normativa in materia di tutela della privacy che talvolta pone limiti concreti alla acquisizione preventiva di informazioni relative anche a dati aziendali;
- l'assenza di corrispondente normativa su specifici aspetti anticorrittivi. Si pensi, ad esempio, alla normativa anti Revolving Doors che risulta assente in più legislazioni del Medio Oriente e asiatiche.

### 2.3.3. Analisi del contesto interno

In considerazione dell'articolata struttura organizzativa dell'ICE-Agenzia, l'avvicendamento del personale 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. La rotazione periodica del personale in primis è 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.

Come nel precedente anno, anche nel 2021 la pandemia ha condizionato l'attività, sia sotto il profilo organizzativo del lavoro sia nello svolgimento delle iniziative proprie della *mission* dell'ICE Agenzia. Al di là delle misure relative all'adozione del lavoro agile - oggetto di trattazione in altra sezione del presente Piano - si evidenziano in questa sede i principali aspetti dell'attività aventi rilievo in chiave di corretta gestione e buon andamento dell'attività amministrativa e istituzionale.

Le limitazioni imposte dalla pandemia nello svolgimento dell'ordinaria attività hanno determinato in primo luogo una ulteriore accelerazione delle azioni, peraltro già da tempo avviate, di digitalizzazione dei processi, primi fra tutti quelli per l'erogazione dei servizi di assistenza e promozionali alle imprese; si ricordano in proposito, oltre alla prosecuzione dello sviluppo degli accordi con i canali e-commerce e delle attività sulla piattaforma "Fiera Smart 365", il concreto avvio nel 2021 dell'iniziativa degli Export Tutor nonché dell'attuazione, mediante l'accordo ICE Agenzia - Invitalia, del progetto di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese mediante i voucher per le consulenze di Temporary export manager con competenze digitali. Sempre in materia di strumenti digitali a supporto delle imprese, l'ICE e CRUI hanno avviato la fase di attuazione del progetto "*Smart Export - l'accademia digitale per l'internazionalizzazione*".

Ha avuto avvio nel corso dell'anno la "Campagna di comunicazione mondiale" cd. di *nation branding*, per una dotazione complessiva di circa 50 milioni di euro. Si segnala, in proposito, che per la prima volta si è fatto ricorso ad una consultazione di mercato con il supporto di AGID quale "*innovation procurement broker*", quale fase antecedente l'avvio della gara vera e propria.

Proseguono, sino a tutto il 2022, le agevolazioni a sostegno delle imprese per la partecipazione gratuita a manifestazioni fieristiche internazionali. Si ricorda, inoltre, il mantenimento delle altre misure di emergenza adottate nel 2020, tra cui la gratuità dei servizi di assistenza per le aziende fino a 100 dipendenti.



Più in generale, l'attività dell'ICE Agenzia si avvarrà già dal prossimo anno di significativi aumenti nella disponibilità di fondi, sia per lo sviluppo delle attività promozionali sia sul lato dei fondi istituzionali per il funzionamento.

Nell'ambito dei processi connessi alle diverse attività richiamate sopra, l'utilizzo della tecnologia digitale e lo sviluppo delle risorse umane hanno avuto e avranno in futuro un ruolo fondamentale in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, anche sotto un profilo di gestione improntata a correttezza e integrità, al fine di delineare una cultura dell'organizzazione sempre più orientata alla qualità dei servizi e alle esigenze degli *stakeholder*.

Nel corso del 2021 sono stati avviati 7 procedimenti disciplinari. Due si sono conclusi con provvedimento di archiviazione. Dei restanti 5, che hanno interessato 3 dirigenti e 2 funzionari, 3 sono stati definiti con l'irrogazione di sanzioni consistite in una sospensione dal servizio con privazione della retribuzione per 10 giorni, una multa pari a 4 ore di retribuzione e una multa di 200 euro. Sono in svolgimento, a carico di altrettanti funzionari, ulteriori 2 procedimenti. Uno di questi riguarda un dipendente in aspettativa obbligatoria da oltre 10 anni ed è conseguente ad una pena concordata per reato contro una pubblica amministrazione, diversa dall'ICE. I procedimenti disciplinari conclusi nel 2021 ma avviati in anni precedenti hanno comportato 1 rimprovero verbale e 1 archiviazione, nei confronti rispettivamente di un funzionario e un dirigente. Non si è invece a conoscenza di indagini preliminari in corso ovvero di rinvii a giudizio a carico di dipendenti dell'ICE-Agenzia per reati legati alla corruzione.

#### *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:

- *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;
- *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 dalla Dott.ssa Rossana Ciruolo, Dirigente dell'Ufficio di Supporto Affari Giuridico-Legali e Assistenza agli Organi Istituzionali, conferito dal CdA con delibera n. 485 del 26.09.2019. Con tale provvedimento è stato contestualmente istituito un Nucleo a supporto dell'RPCT.
- *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 l'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.
- *L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)* e gli altri organismi di controllo interno partecipano alle diverse fasi del processo di gestione del rischio, ed esprimono parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'amministrazione. L'OIV verifica la coerenza delle strategie e misure anticorruzione con gli obiettivi programmatici e della performance nonché l'attività svolta, riportata nella relazione annuale dell'RPCT.
- *Il Collegio dei Revisori dei Conti*, sempre attento all'attuazione del Piano, fornisce ogni supporto ed elemento utile al fine di individuare e migliorare le azioni di prevenzione.
- *l'Ufficio Procedimenti Disciplinari* provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria e propone l'aggiornamento del Codice di Comportamento.

- 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.
- I *collaboratori* conformano il proprio comportamento alle disposizioni contenute nel Codice di Comportamento.
- Il *RASA (Responsabile dell’Anagrafe per la Stazione Appaltante)*: con Determina del Direttore Generale n. 1922/21 del 9 novembre 2021 è stato individuato, nella persona dell’Ing. Lucio Fiorenza, dirigente a tempo determinato dell’Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali, nominato con provvedimento del Direttore Generale n. 117/21 del 14 ottobre 2021, con decorrenza 15 ottobre 2021; il RASA 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;
- Il *“Soggetto Gestore” antiriciclaggio*: con Determina del Direttore Generale n. 85/21, del 16 luglio 2021, è stata nominata la Dirigente dell’Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio, Dr.ssa Laura Lauri, quale *“Soggetto Gestore” delle [procedure di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo](#)*, in un’ottica di continuità e coerenza con l’Ufficio deputato ad effettuare gli esborsi per conto di ICE-Agenzia e a monitorare i flussi di pagamento in entrata sui conti correnti di ICE-Agenzia; 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;
- L’*RTD (Responsabile per la Transizione Digitale)*: con Determina del CdA n. 575/21 del 17 novembre 2021 è stato individuato, nella persona dell’Ing. Andrea Degl’Innocenti, dirigente dell’Ufficio ICE-Agenzia di Milano, con decorrenza 14 dicembre 2021; 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”*.

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

##### *Mappatura dei processi e degli eventi rischiosi*

Il PNA 2019 statuisce che la *“mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi è 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.”*

L’ICE-Agenzia ha sviluppato la propria analisi confermando la metodologia di stima e ponderazione del rischio, utilizzata in prima applicazione con il PTPC 2020-22, basata principalmente su parametri di valutazione *qualitativi* anziché *quantitativi*. Tale metodologia è stata realizzata integrando la mappatura dei processi del vigente Sistema di Gestione della qualità con elementi peculiari del Sistema di gestione della prevenzione del rischio corruttivo, indicando quindi le Aree di rischio ed i fattori abilitanti del rischio di corruzione, e dettagliando in maniera più analitica gli otto Macroprocessi e le relative attività oggetto di maggiore attenzione da parte dell’ANAC, quali gli affidamenti di beni, servizi e lavori.

Al fine di favorire una maggiore sinergia di tipo organizzativo e gestionale, nel presente Piano, la mappatura è stata affinata e arricchita da una nuova e più approfondita fase di analisi dei rischi dei processi, anche alla luce del mutato contesto internazionale ed in coerenza con gli obiettivi del Piano della performance. Ciò si è basato su oltre 60 incontri operativi (da remoto) con i dirigenti e funzionari



delle diverse unità operative, in Italia e all'estero, che detengono una profonda conoscenza dei processi decisionali e dei relativi rischi delle numerose attività di competenza dell'Agenzia.

All'esito di questa attività, il coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa, sotto il coordinamento del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, ha consentito l'aggiornamento del Catalogo dei Processi e degli Eventi Rischiosi dell'ICE Agenzia (v. [allegato](#)), che contiene complessivamente n. 200 processi, così suddivisi in base alle Aree di rischio "generali" e "specifiche":

- **Aree di rischio "generali"**

- Affari Legali e Contenzioso: 1 processo
- Acquisizione e gestione del personale: 40 processi
- Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio: 12 processi
- Incarichi e nomine: 3 processi
- Servizi: 49 processi
- Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario: 2 processi
- Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto e immediato per il destinatario: 1 processo
- Contratti pubblici (Programmazione): 12 processi
- Contratti pubblici (Progettazione della gara): 9 processi
- Contratti pubblici (Rendicontazione): 4 processi
- Contratti pubblici (Selezione del contraente): 12 processi
- Contratti pubblici (Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto): 4 processi
- Contratti pubblici (Esecuzione): 7 processi
- Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni: 7 processi

- **Aree di rischio "specifiche"**

- Accordi e Convenzioni: 7 processi
- Relazioni esterne: 14 processi
- Comunicazione: 11 processi
- Gestione uffici: 4 processi
- Segreteria Organi Istituzionali, Direzione Generale, Comitati, Collegi: 1 processo

### *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 illustrato nel PTPCT 2020-22, in base alla metodologia di stima del rischio impiegata dal Sistema di Gestione della Qualità, per individuare i rischi di corruzione nei processi di ICE-Agenzia sono state impiegate le stesse cinque tipologie di rischio, ovvero:

1. **il rischio finanziario:** inteso come la possibilità di causare perdite o mancati incassi;
2. **il rischio per la *business continuity*:** inteso come la possibilità di originare, in particolari condizioni, la discontinuità e l'interruzione dei processi e/o del servizio;
3. **il rischio reputazionale:** inteso come la possibilità di arrecare danni all'immagine di ICE-Agenzia;
4. **il rischio di *contenzioso/legale/sanzionatorio*:** inteso come la possibilità di apertura di contenziosi o di mancato rispetto di leggi, o l'imputazione di una sanzione;
5. **il rischio di *prodotto/servizio non conforme*:** inteso come la possibilità di generare prodotti/ servizi non rispondenti ai requisiti contrattuali con il cliente.

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 di rischio precedentemente elencate è stato individuato un **livello di rischio tra Basso, Medio e Alto** sulla base della rilevanza del rischio stesso.

I risultati della fase di valutazione e ponderazione del rischio di ogni singolo Processo/Attività sono contenuti nel citato allegato "[Catalogo dei processi e degli eventi rischiosi](#)".

#### 2.3.5. I risultati della valutazione del rischio

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, *business continuity*, reputazionale, contenzioso/legale/sanzionatorio, di non conformità):

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

In linea generale, i macroprocessi a più alto rischio, sia come rischiosità media sia come rischio complessivo, si confermano "Supporto alla realizzazione dei servizi" e "Organizzazione, risorse e infrastrutture" i quali raccolgono al loro interno rispettivamente 43 e 45 processi, più di ogni altro macroprocesso preso in considerazione.

Il risultato in termini di stima di rischio è dovuto alla presenza, nell'ambito di tali macroprocessi, rispettivamente dei processi afferenti all'Area di rischio "Contratti pubblici" e "Personale". Le categorie di rischio che presentano i valori più rilevanti sono: per il macroprocesso "Supporto alla realizzazione dei servizi", i rischi contenzioso/legale/sanzionatorio (194), reputazionale (183) e finanziario (171); per il macroprocesso "Organizzazione, risorse e infrastrutture", i rischi Contenzioso/legale/sanzionatorio (158), il rischio finanziario (112) e per la *business continuity* (109).

Per quanto riguarda le tipologie di rischio considerate trasversalmente per tutti i macroprocessi, nella tabella sottostante, emergono come particolarmente rischiose:

- Rischio *reputazionale*, con un valore complessivo di 573, in particolar modo nell’ambito del macroprocesso “comunicazione” (valore 75 per un peso di circa il 40%);
- Rischio di *business continuity*, concentrato per circa il 30% nel macroprocesso “organizzazione, risorse e infrastrutture”;
- Rischio contenzioso/legale/sanzionatorio, che riflette nella distribuzione del rischio quello correlato ai macroprocessi “Organizzazione, risorse e infrastruttura” e “Supporto alla realizzazione dei servizi”.

### RISCHIO COMPLESSIVO PER MACROPROCESSO

MACROPROCESSO	Somma di Rischio Finanziario	Somma di Rischio Business Continuity	Somma di Rischio Reputazionale	Somma di Rischio Contenzioso /legale / sanzionario	Somma di Rischio Non conformità	Somma per Macro-processo	Rango	2020
MACROPROCESSO ACQUISIZIONE E SVILUPPO SERVIZI	0	10	26	5	20	61	8 <sup>a</sup>	70
MACROPROCESSO COMUNICAZIONE	19	43	75	35	20	192	4 <sup>a</sup>	168
MACROPROCESSO ORGANIZZAZIONE, RISORSE E INFRASTRUTTURA	109	112	99	158	48	526	2 <sup>a</sup>	521
MACROPROCESSO PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE, COORDINAMENTO,	11	28	47	14	42	142	7 <sup>a</sup>	139
MACROPROCESSO REALIZZAZIONE SERVIZI	18	46	60	50	49	223	3 <sup>a</sup>	210
MACROPROCESSO SORVEGLIANZA, CONTROLLO, MISURAZIONE, QUALITA' E	25	24	42	37	33	161	5 <sup>a</sup>	160
MACROPROCESSO SUPPORTO ALLA REALIZZAZIONE DEI SERVIZI	171	64	183	194	58	670	1 <sup>a</sup>	673
MACROPROCESSO PIANIFICAZIONE	20	43	41	32	23	159	6 <sup>a</sup>	158
<b>Totale per categoria di rischio</b>	<b>373</b>	<b>370</b>	<b>573</b>	<b>525</b>	<b>293</b>			

Con riguardo ai valori di rischio medi, si evidenziano a livello di singola tipologia di rischio delle differenze notevoli tra i macroprocessi, evidenziate nella tabella riportata di seguito:

- il rischio di *business continuity* è elemento di forte rischio per i macroprocessi “acquisizione e sviluppo servizi” e “supporto alla realizzazione dei servizi” (con la media più alta in assoluto 5,00 e 5,58 su 8)
- il rischio reputazionale è fortemente considerato in sede di analisi del macroprocesso “organizzazione, risorse e infrastrutture” (5,00)
- elemento particolarmente rilevante e da tenere in considerazione è che il macroprocesso “comunicazione” abbia i suoi rischi più elevati nella non conformità di servizio/prodotto (4,50) e nel rischio finanziario (4,33).

## RISCHIOSITA' MEDIA PER MACROPROCESSO

MACROPROCESSO	Media di Rischio Finanziario	Media di Rischio Business Continuity	Media di Rischio Reputazionale	Media di Rischio Contenzioso / legale / sanzionatorio	Media di Rischio Non conformità	Totale	Rango	2020
MACROPROCESSO ACQUISIZIONE E SVILUPPO SERVIZI	0,00	1,00	2,60	0,50	2,00	1,22	8°	1,12
MACROPROCESSO COMUNICAZIONE	0,79	1,79	3,13	1,46	0,83	1,60	6°	1,40
MACROPROCESSO ORGANIZZAZIONE, RISORSE E INFRASTRUTTURA	2,43	2,50	2,26	3,54	1,04	2,36	2°	2,33
MACROPROCESSO PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE, COORDINAMENTO,	0,65	1,65	2,76	0,82	2,47	1,67	4°	1,43
MACROPROCESSO REALIZZAZIONE SERVIZI	1,15	2,30	3,00	2,65	2,60	2,34	3°	2,21
MACROPROCESSO SORVEGLIANZA, CONTROLLO, MISURAZIONE, QUALITA' E	1,25	1,20	2,10	1,85	1,65	1,61	5°	1,60
MACROPROCESSO SUPPORTO ALLA REALIZZAZIONE DEI SERVIZI	3,98	1,49	4,26	4,51	1,35	3,12	1°	3,07
MACROPROCESSO PIANIFICAZIONE	0,95	2,05	1,95	1,52	1,10	1,51	7°	1,50

Con riferimento alle Aree di rischio “generali” e specifiche”, individuate in sede di analisi del rischio, nella tabella sottostante si riportano quelle con i valori relativi più alti:

- “**Contratti pubblici**”, suddivisa in singole fasi di approvvigionamento per effettuare un’analisi di dettaglio in linea con il PNA, il totale come rischio complessivo è rilevante (788); si evidenziano, in tale ambito, i rischi “contenzioso/legale/sanzionatorio” (227) e “reputazionale” (202);
- “**Servizi** (441), tipologie di rischio relative più rilevanti “reputazionale” (136) e “di non conformità dei prodotti/servizi” (108), per il 55% del valore complessivo del rischio;
- “**Acquisizione e gestione del personale**” (350), tipologia di rischio relativo più rilevante “contenzioso/legale/sanzionatorio” (119).

## RISCHIO COMPLESSIVO PER AREA DI RISCHIO

AREA DI RISCHIO	Somma di Rischio Finanziario	Somma di Rischio Business Continuity	Somma di Rischio Reputazionale	Somma di Rischio Contenzioso / legale / sanzionatorio	Somma di Rischio Non conformità	Totale	Rango
Accordi e Convenzioni	5	13	20	3	14	55	12°
Affari Legali e Contenzioso	0	5	0	3	0	8	18°
Comunicazione	3	29	31	18	8	89	9°
Gestione uffici	3	9	6	14	11	43	13°
Relazioni esterne	14	16	47	22	15	114	6°
Segreteria Organi Istituzionali, Direzione Generale, Comitati, Collegi	0	5	5	0	0	10	17°
Servizi	40	90	136	67	108	441	1°
Contratti pubblici (Programmazione)	58	47	38	43	23	209	4°
Contratti pubblici (Rendicontazione)	3	0	13	18	0	34	15°
Acquisizione e gestione del personale	67	57	81	119	26	350	2°
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	38	26	22	19	9	114	6°
Incarichi e nomine	14	14	11	16	11	66	10°
Contratti pubblici (Progettazione della gara)	51	48	48	61	35	243	3°
Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni	5	3	9	11	10	38	14°
Contratti pubblici (Selezione del contraente)	16	0	53	56	3	128	5°
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e	8	3	3	6	6	26	16°
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto	0	0	0	3	0	3	19°
Contratti pubblici (Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto)	16	0	21	26	3	66	10°
Contratti pubblici (Esecuzione)	37	5	29	23	14	108	8°
<b>Totale complessivo</b>	<b>378</b>	<b>370</b>	<b>573</b>	<b>528</b>	<b>296</b>		

Concludendo l'esame dei risultati della stima del rischio, analizzando la rischiosità media per area di rischio, nella tabella seguente risulta che:

- l'area "contratti pubblici (progettazione della gara)", resta in assoluto quella più rischiosa, sia come media complessiva (5,40) sia come valori medi dei singoli rischi, tutti superiori a 5, a eccezione del "rischio di non conformità";
- oltre ai contratti pubblici, resta rilevante la rischiosità media dell'area di rischio "incarichi e nomine", posizionata al secondo posto della graduatoria con una media di 4,40. Ciò è dovuto a un valore mediamente alto dei relativi rischi specifici.

## RISCHIOSITA' MEDIA PER AREA DI RISCHIO

AREA DI RISCHIO	Media di Rischio Finanziario	Media di Rischio Business Continuity	Media di Rischio Reputazionale	Media di Rischio Contenzioso / legale / sanzionatorio	Media di Rischio Non conformità	Totale	Rango
Accordi e Convenzioni	0,71	1,86	2,86	0,43	2,00	1,57	17°
Affari Legali e Contenzioso	0,00	5,00	0,00	3,00	0,00	1,60	16°
Comunicazione	0,27	2,64	2,82	1,64	0,73	1,62	15°
Gestione uffici	0,75	2,25	1,50	3,50	2,75	2,15	7°
Relazioni esterne	1,00	1,14	3,36	1,57	1,07	1,63	14°
Segreteria Organi Istituzionali, Direzione Generale, Comitati, Collegi	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	2,00	9°
Servizi	0,82	1,84	2,78	1,37	2,20	1,80	11°
Contratti pubblici (Programmazione)	4,83	3,92	3,17	3,58	1,92	3,48	3°
Contratti pubblici (Rendicontazione)	0,75	0,00	3,25	4,50	0,00	1,70	13°
Acquisizione e gestione del personale	1,68	1,43	2,03	2,98	0,65	1,75	12°
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	3,17	2,17	1,83	1,58	0,75	1,90	10°
Incarichi e nomine	4,67	4,67	3,67	5,33	3,67	4,40	2°
Contratti pubblici (Progettazione della gara)	5,67	5,33	5,33	6,78	3,89	5,40	1°
Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni	0,71	0,43	1,29	1,57	1,43	1,09	18°
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e	4,00	1,50	1,50	3,00	3,00	2,60	6°
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,60	19°
Contratti pubblici (Selezione del contraente)	1,33	0,00	4,42	4,67	0,25	2,13	8°
Contratti pubblici (Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto)	4,00	0,00	5,25	6,50	0,75	3,30	4°
Contratti pubblici (Esecuzione)	5,29	0,71	4,14	3,29	2,00	3,09	5°

### 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 (ex "obbligatorie") 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.

Per approfondimenti sulle fasi di attuazione delle misure già realizzate si rinvia ai precedenti PTPCT.

#### Misure Generali attuate

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
1. Codice di Comportamento	Adozione del Codice di Comportamento dell'ICE Agenzia - delibera CdA n. 249 del 27.3.2015 (pubblicazione su Amministrazione Trasparente)	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 1- oggetto e finalità Art. 2- destinatari Art. 7 – prevenzione della corruzione
	Aggiornamento del Codice di Comportamento - adozione delibera CdA n. 402 del 24.1.2017	ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane / Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD)/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 17 - disposizioni transitorie di adeguamento e finali
	Aggiornamento del Codice di Comportamento – adozione delibera CdA n. n. 547 del 23 febbraio 2021, diffuso con CdS n. 23/21 del 3 marzo 2021 - <a href="#">pubblicato in Amm. Trasparente</a>  Regolamento per i procedimenti disciplinari dei dipendenti dell'ICE Agenzia - Codici disciplinari - Determinazione del Direttore Generale n. 057/21 del 10/05/2021 - <a href="#">pubblicato in Amm. Trasparente</a>	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane / Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD)/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
<b>2. Rotazione del personale</b>	I criteri per la rotazione del personale, già adottati con il PTPC 2015-17 e aggiornati con il Piano 2020-22, sono descritti in dettaglio in <a href="#">allegato al presente PIAO</a>	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione  Art. 7 – Prevenzione della corruzione
	Gli uffici chiamati ad adottare la misura della rotazione, sono riportati in <a href="#">allegato al presente PIAO</a>	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	
	Sensibilizzazione su rotazione funzionale del personale di ruolo - CdS n. 50 del 19.6.2018	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	
	Rotazione ordinaria, funzionale o adozione di misure alternative - OdS n. 3 del 1.02.2021	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	
<b>3. Conflitto di Interessi: obblighi di comunicazione e di astensione</b>	Individuazione delle modalità di implementazione della misura e dei criteri per la valutazione da parte dei dirigenti e dell'UPD dei casi di conflitto di interesse – allegato 4 del PTPC 2015/2017 “Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interessi”	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane  Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 4 – Regali, compensi e altre utilità  Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni



Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
	Dichiarazione annuale di gestione (Management Declaration) - OdS n. 9/2018 del 28.3.2018	Ufficio di Coordinamento amministrazione, organizzazione e risorse umane  Ufficio di Supporto per la Gestione rete estera  Ufficio di Supporto Affari giuridico legale e Assistenza Organi Istituzionali	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione  Art. 7 – Prevenzione della corruzione
	Sensibilizzazione e controllo sulle dichiarazioni di conflitto di interesse, da parte degli affidatari/aggiudicatari, in fase di stipula del contratto - OdS nr. 42 del 16.12.2020	Ufficio Patrimonio e acquisti e servizi generali  Ufficio di Supporto Affari giuridico legali e Assistenza agli Organi Istituzionali	
	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  <a href="#">Allegato al presente PIAO</a>	Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane/  Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali/  Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
<b>4. Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali</b>	<p>Identificazione degli incarichi vietati ai dipendenti e identificazione di criteri specifici di autorizzazione degli incarichi extra-istituzionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allegato 5 al PTPC 2015/2017</li> <li>- Allegato 6 al PTPCT 2020-22</li> <li>- <a href="#">Allegato al presente PIAO</a></li> </ul>	<p>Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane</p> <p>Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p>	<p>Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione</p> <p>Art. 7 – Prevenzione della corruzione</p>
<b>5. Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali</b>	<p>Individuazione delle modalità di implementazione della misura e delle specifiche ipotesi di inconferibilità di cui al D.lgs. 39/2013, rispetto alle peculiarità dell'ICE Agenzia – Allegato 4 del PTPC 2015/2017 “Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interessi e le incompatibilità ed inconferibilità degli incarichi”</p>	<p>Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p>	<p>Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni</p> <p>Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione</p> <p>Art. 7 – Prevenzione della corruzione</p> <p>Art. 13 – Disposizioni particolari per i Responsabili degli Uffici in Italia e delle Unità Operative all'estero</p>
	<p>Predisposizione e aggiornamento delle “Linee guida” (alla luce delle indicazioni contenute nella Legge n. 190/2012 e dei successivi PNA) di un atto organizzativo interno che disciplini la materia - Allegato 5 al PTPCT 2021-23 e <a href="#">Allegato al presente PIAO</a></p>	<p>Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p>	
	<p>Aggiornamento della modulistica per le autodichiarazioni – attuata a giugno 2016 e aggiornata ad ottobre 2020</p>	<p>Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p>	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
<b>6. Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)</b>	Formulazione di una clausola standard - <i>da inserire nei contratti di assunzione del personale e nell'ambito delle procedure di scelta del contraente</i> - che preveda il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i 3 anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente - CdS n.46 del 6.8.2014	Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza agli Organi istituzionali  Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione  Art. 7 – Prevenzione della corruzione  Art. 14 – Contratti e altri atti negoziali
	Pantouflage: sottoscrizione da parte dei dipendenti di ruolo di una dichiarazione della conoscenza della normativa vigente al momento della cessazione dal rapporto di lavoro - OdS n. 52 del 10.6.2019	Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo delle Risorse Umane  Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse umane	
	Linee Guida in materia di divieto di pantouflage - CdS n.62 del 6.7.2020	Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali e Assistenza Organi Istituzionali  Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
7. <b>Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione</b>	<p>Adeguamento degli atti organizzativi e delle procedure interne al fine di rendere operative le disposizioni di cui agli artt. 35 bis del d.lgs. n. 165 del 2001 e dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013:</p> <p>- Allegato 4 del PTPC 2015/2017 "Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interessi e le incompatibilità ed inconferibilità degli incarichi"</p> <p>- Allegato 5 del PTPC 2021-23 aggiornamento Linee guida</p>	<p>Ufficio di Coordinamento amministrazione, organizzazione e risorse umane</p> <p>Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane</p>	<p>Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni</p> <p>Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione</p> <p>Art. 7 – Prevenzione della corruzione</p>
	<p>Criteria 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</p>	<p>Ufficio Patrimonio acquisti e servizi generali</p>	
8. <b>Il whistleblowing e la tutela del segnalante "whistleblower"</b>	<p>Studio e analisi delle <i>best practice</i> al fine di identificare le modalità più appropriate per la comunicazione e la gestione delle segnalazioni- attuata al 31/7/2014</p>	<p>Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p>	<p>Art. 7 – Prevenzione della corruzione</p>
	<p>Predisposizione di un modello per ricevere in maniera uniforme, completa e anonima le informazioni ritenute utili per individuare gli autori della condotta illecita e le circostanze del fatto - attuata al 31/12/2014</p>	<p>Responsabile della Prevenzione della Corruzione</p> <p>Ufficio Servizi Informatici</p>	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
	Procedura per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite - adozione delibera CdA n. 312 del 2015.	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	
	Attivazione procedura informatica - attuata al 31/3/2016	Ufficio Servizi Informatici	
	Aggiornamento della procedura per la gestione della segnalazione di condotte illecite all'interno dell'ICE Agenzia (whistleblowing) - adozione delibera CdA n. 522 del 15.7.2020	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	
	Attivazione di una nuova 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.	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	
<b>9. Formazione</b>	<i>Vedi infra 2.3.6</i>		Art. 15 – Vigilanza, monitoraggio e attività formative
<b>10. Trasparenza</b>	<i>Vedi infra 2.3.7</i>		Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità
<b>11. "I TRE ACCESSI":</b> - <b>Accesso Civico Semplice</b> - <b>Accesso Generalizzato (FOIA)</b>	Procedura di accesso civico e generalizzato (descritta alle pagg. 65-70 del PTPCT 2017-2019) - adozione delibera CdA n. 400/17	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
- <b>Accesso documentale ai sensi della L. 8 agosto 1990, n. 241</b>	Aggiornamento procedura Accesso civico generalizzato (FOIA)  - Allegato 7 del PTPCT 2021-23 "Linee Guida"	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità
	Aggiornamento in un unico documento di riferimento delle modalità di esercizio, presso l'ICE Agenzia, dei tre tipi di accesso -  <a href="#">Allegato al presente PIAO "I TRE ACCESSI"</a>	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Si illustrano di seguito le azioni di miglioramento delle misure generali che si prevede di realizzare nel corso del 2022.

<b>Codice di Comportamento - sviluppo delle misure in materia di integrità con l'emanazione di un Codice Etico dell'ICE Agenzia</b>		
A seguito dell'emanazione del Codice di Comportamento dell'ICE Agenzia aggiornato e del nuovo Regolamento sui procedimenti disciplinari, si prevede ora - a integrazione del corpus delle normative interne di base in materia di integrità e in conformità con i più recenti indirizzi dell'ANAC, che chiariscono la differenza tra codici di comportamento e codici "etici" o "deontologici", forniscono indicazioni circa il coordinamento degli obblighi di condotta con il sistema di valutazione della performance - di emanare un Codice etico per guidare i diversi componenti dell'organizzazione a svolgere i propri compiti secondo integrità, trasparenza, affidabilità e senso di responsabilità, in coerenza con i principi di efficienza, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa.		
<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro ottobre 2022	Ufficio di Supporto Affari Giuridico-Legali e assistenza agli Organi Istituzionali	Delibera del CdA e diffusione con Comunicazione di Servizio

#### *Il whistleblowing e la tutela del segnalante "whistleblower"*

Nel corso del 2021 sono pervenute due segnalazioni mediante l'apposito canale informatico, di cui una non rilevante rispetto alle fattispecie previste da tale strumento e una, risultata fondata al primo esame, che ha comportato l'invio all'Ufficio Procedimenti Disciplinari. Una terza segnalazione, pervenuta per mail ordinaria ma con richiesta di trattamento come *whistleblowing* ha riguardato

l'esistenza di un clima non sereno in uno specifico ufficio: è stato richiesto un intervento di *coaching* personalizzato.

Il procedimento presso l'UPD inerente a una segnalazione esterna su presunti illeciti presso un ufficio estero, pervenuta a fine 2020 al di fuori del canale *whistleblowing*, è stato archiviato dall'UPD stesso.

### Misure specifiche

Si indicano nella presente sezione le misure specifiche di prevenzione della corruzione individuate sulla base dei risultati dell'analisi del rischio e dei confronti con i referenti, nonché in coerenza con l'obiettivo specifico di Performance per il 2022-24, di "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". 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.

<b>Studio di fattibilità sulla personalizzazione, mediante software in riuso, della sezione Amministrazione Trasparente del sito ICE Agenzia</b>		
<p>In un più ampio quadro di progressiva digitalizzazione dei processi, si rende necessario migliorare la fruibilità della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'ICE Agenzia. Sarà condotto uno studio di fattibilità per valutare l'adozione di software <i>in riuso</i> gratuito conforme agli standard AGID, per assicurare efficienza e flessibilità di gestione del <i>back office</i> e facilità di navigazione e di ricerca. Lo studio proporrà, inoltre, in un'ottica di interoperabilità, soluzioni di integrazione con i sistemi informatici dell'ente per automatizzare alcuni processi di pubblicazione (es. <i>Bandi di gara e contratti</i>), anche nella prospettiva di confluire nella "Piattaforma unica della trasparenza" gestita dall'ANAC interconnessa con altre banche dati pubbliche. Lo studio si concretizzerà in un Piano di attuazione, con cronoprogramma.</p>		
<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro ottobre 2022	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Formalizzazione di un Piano e cronoprogramma per il rinnovo della sezione Amministrazione Trasparente

**Sviluppo evolutivo del sistema di Gestione elettronica documentale (GED) per la gestione delle richieste di accesso civico generalizzato (FOIA)**

Nel quadro del processo di sviluppo evolutivo del GED, si darà corso alla realizzazione del collegamento delle richieste di accesso civico generalizzato con il protocollo informatico, in modo da assicurare una corretta gestione delle domande di accesso nonché per realizzare il registro degli accessi, in linea con le indicazioni dell'ANAC (Linee guida n. 1309/2016) e del Centro di competenza FOIA della Funzione Pubblica (Circolari n. 2/2017 e n. 1/2019 con relative indicazioni operative). Sarà corretta, inoltre, una anomalia del funzionamento della protocollazione automatica delle email in entrata destinate agli indirizzi PEC, che dà luogo all'assegnazione di numeri di protocollo plurimi allo stesso messaggio.

Tale misura consentirà di razionalizzare e rendere più efficiente l'uso degli applicativi, i flussi documentali e i connessi adempimenti in osservanza delle vigenti norme in materia.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro luglio 2022	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici	Automatismo protocollazione richieste di accesso e avvio al Registro degli accessi Diffusione con CdS e aggiornamento Manuale Operativo con istruzioni per l'utenza

**Modalità di gestione delle iniziative promozionali di "incoming" di operatori e giornalisti esteri**

In un'ottica di razionalizzazione delle vigenti norme interne, verranno consolidate e aggiornate in un unico provvedimento le indicazioni, emanate a valere su precedenti PTPCT (CdS n. 24/2020 e OdS n. 51/2020), in materia di gestione delle missioni *incoming* di operatori e giornalisti esteri. Sarà emanato un provvedimento di sensibilizzazione degli Uffici della Rete estera, sotto i profili operativo, amministrativo e della *compliance*, che contempererà le esigenze di efficacia dell'azione promozionale e di autonomia operativa in loco dei responsabili - che provvederanno a motivare le proprie scelte in apposito verbale - con la necessità di garantire adeguati controlli sull'utilizzo dei titoli di viaggio acquistati dall'ICE Agenzia, trasparenza del processo di selezione e rotazione degli inviti, anche a seguito delle osservazioni formulate dai Servizi Ispettivi di Finanza Pubblica (S.I.Fi.P.) del Ministero dell'Economia e Finanze in occasione di recenti verifiche effettuate presso alcuni Uffici della Rete estera.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro febbraio 2021	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i> (capofila) Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio	Comunicazione di servizio



**Aggiornamento delle Linee Guida per la concessione di contributi per attività promozionali**

Le Linee Guida per la concessione di contributi per attività promozionali, attualmente vigenti nella versione 2018-2020, di recente aggiornamento, saranno riesaminate ed emanate con alcune importanti modifiche. Saranno previste, tra l'altro, la diffusione, mediante bando pubblico, dell'invito a presentare proposte progettuali da finanziare nonché l'affinamento dei criteri, parametri e requisiti soggettivi e oggettivi che determineranno la possibilità di accesso ai benefici economici previsti. Tale misura consentirà di mitigare il rischio correlato alla gestione dei contributi promozionali e di assicurare trasparenza, imparzialità e parità di condizioni in fase di individuazione e selezione dei soggetti interessati a tale opportunità.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro giugno 2022	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i>	Adozione nuove Linee Guida e pubblicazione in Amministrazione Trasparente

**Stipula, previa verifica di fattibilità, di contratti quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete estera**

Verranno esaminate ipotesi per centralizzare presso la Sede di Roma la stipula di contratti quadro sue materie di interesse comune agli Uffici della Rete estera, caratterizzate dalla prevalenza di servizi dematerializzati o comunque suscettibili di prestazione da remoto. Prioritario è l'acquisto di biglietteria aerea nell'ambito di iniziative promozionali gestite attraverso le unità estere (incoming, visite imprenditoriali dall'Italia, ecc.). Altre possibili aree di intervento potranno riguardare, ad es., le società specializzate negli adempimenti relativi alla sicurezza sul lavoro.

La misura presenta molteplici potenziali effetti: semplificazione dell'azione amministrativa con liberazione di risorse delle unità operative estere a favore dell'efficacia ed efficienza dell'attività; miglioramento della specifica programmazione economica; significativa valenza sotto i profili anticorrottivo e della compliance, con particolare riguardo ai rischi correlati alla mancata o insufficiente rotazione dei fornitori, specie in determinate realtà locali, e a frazionamenti contrattuali non conformi alla disciplina dei contratti pubblici.

Sulla base degli esiti dell'esame di fattibilità, da diffondere mediante Comunicazione di Servizio, si prevede, in prima istanza, la predisposizione di una gara per l'individuazione di un fornitore di biglietteria aerea agli Uffici della Rete estera, anche a seguito di recenti suggerimenti in tal senso avanzati dai Servizi ispettivi di Finanza Pubblica (S.I.Fi.P.) del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro maggio 2022 (valutazione di fattibilità)	Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione (capofila)	Comunicazione di servizio con esiti studio di fattibilità e ipotesi di contratto quadro /contratti
Entro novembre 2022 (istruzione e avvio della gara)	Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Bando di gara per la selezione del fornitore

**Realizzazione di un Vademecum sulla gestione delle iniziative con la GDO e con le piattaforme di e-commerce**

Sarà emanato un Vademecum per fornire supporto operativo agli Uffici, in particolare della Rete estera, chiamati a gestire nei propri mercati di competenza le iniziative promozionali con la GDO e con i marketplace di e-commerce, nel quadro degli accordi in vigore tra l'ICE Agenzia e i principali attori di tali settori. Tale Vademecum potrà utilmente integrare quanto indicato nelle Linee Guida e altra documentazione programmatica inerenti a tali attività, caratterizzate da particolare complessità e rilevanza anche sotto il profilo finanziario: saranno date indicazioni in ordine sia alle modalità di gestione di più stretta pertinenza promozionale sia ai connessi adempimenti amministrativi, es. in materia contrattuale e di trasparenza. Si intende contribuire, in tal modo, ad accentuare l'efficienza dell'attività e la trasparenza dell'azione sotto ogni profilo, compreso quello amministrativo, con positivi riflessi in termini di semplificazione e chiarezza delle procedure e, conseguentemente, sotto un più ampio profilo gestionale e anticorruptivo.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro giugno 2022	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i>	Adozione Vademecum e diffusione con Comunicazione di Servizio

**Disciplina sul conferimento di incarichi a personale in quiescenza in Italia e all'estero**

In un'ottica di sempre maggiore efficienza dei processi di lavoro e di trasparenza, sarà emanata una direttiva, mediante Ordine di Servizio alla struttura, per chiarire il divieto per le pubbliche amministrazioni di attribuire incarichi di studio e di consulenza a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza, ivi compresi i casi di incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo delle amministrazioni nonché di incarichi dirigenziali, direttivi, di studio o di consulenza nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione di organi politici. Unica eccezione ammessa riguarda gli incarichi gratuiti. La misura - per la cui definizione ci si avvarrà delle indicazioni normative fornite con Raccomandazione n. 5/2020 trasmessa ai competenti Uffici della Sede - sarà coordinata con il Regolamento, diffuso con CdS n. 52 del 3 giugno 2021, sul conferimento degli incarichi di collaborazione ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 165/2001, in quanto applicabile alla fattispecie in parola. In sede di elaborazione del provvedimento, si terrà conto anche delle potenziali casistiche presso gli Uffici della Rete estera. La misura ha finalità di mitigazione del rischio correlato alla compliance, nonché all'insorgenza di contenziosi e, conseguentemente, finanziario.

<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro giugno 2022	Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo delle Risorse Umane Ufficio Amministrazione del Personale Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Ordine di Servizio

<b>Allineamento funzionale e d'immagine dei siti Web, diversi da quello istituzionale, gestiti dall'ICE Agenzia</b>		
Dopo un censimento/mappatura della situazione esistente, sarà prevista una Comunicazione di Servizio per assicurare a livello centrale omogeneità di immagine, funzionale e di presentazione dei contenuti dei siti Web settoriali e, laddove presenti, geografici, a vario titolo gestiti da Uffici della Sede o esteri ma non rispondenti ai parametri funzionali e di immagine ai quali si attiene il sito istituzionale (nazionale e pagine Paese). Il provvedimento conterrà indicazioni e modalità operative per assicurare, da un lato, l'integrazione anche sotto il profilo informatico con i siti istituzionali e, dall'altro, anche attraverso un rafforzamento delle competenze del Comitato editoriale, l'osservanza di criteri uniformi sotto il profilo della comunicazione esterna.		
<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Entro ottobre 2022	Responsabile Transizione Digitale Ufficio di Supporto Comunicazione e Relazioni Esterne Ufficio Servizi Informatici	Comunicazione di servizio

#### *Misure specifiche attuate nel 2021*

Tutte le misure specifiche previste nel PTPCT 2021-23 sono state attuate nel corso del 2020 e sono riepilogate nella tabella seguente:

<b>Misure</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>
Aggiornamento Regolamento conferimento incarichi di collaborazione, ai sensi dell'art.7 del d.lgs. 165/2001: controllo preventivo di legittimità	Del. CdA n. 554/21 del 3 giugno CdS n. 52/21	Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane (capofila) Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
Regolamento per la gestione dei conflitti di interesse e controlli sulle autodichiarazioni	Del. CdA n. 567/21 del 15 settembre OdS n. 33/21	Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane (capofila) Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
Adozione Regolamento unico reclutamento/assunzione e gestione del personale locale	Del. CdA n. 566 del 15 settembre OdS n. 32/21	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera
Adeguamento modalità di trasmissione e conservazione in formato elettronico della rendicontazione contabile degli Uffici esteri e Milano	OdS n. 28/21	Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio (capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Transizione Digitale

Aggiornamento della procedura per il passaggio delle consegne presso gli Uffici della Rete estera	OdS n. 17/21	Ufficio di Supporto per la Gestione della Rete Estera (capofila) Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio
Adozione Regolamento sulla gestione dei crediti	Del. CdA n. 565 del 15 settembre OdS n. 31/21	Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio
Adeguamento delle modalità operative in materia di salvataggio e sicurezza dei dati informatici degli Uffici all'estero	OdS n. 35/21	Ufficio Servizi Informatici

### 2.3.7. Formazione

La formazione del personale sulle attività e i procedimenti sensibili alla corruzione amministrativa rientra tra le misure anticorruzione generali da attuare, rappresentando uno dei più rilevanti strumenti gestionali per arginare il rischio di fenomeni corruttivi, intesi nell'accezione più ampia data dalla L. n. 190/2012 e quindi non confinata puramente all'ambito penalistico.

La strategia di rafforzamento dell'azione formativa poggerà, nel 2022, su due pilastri. Il primo prevede attività didattiche sui temi dell'etica e l'illustrazione del codice etico che si prevede di adottare per guidare i vari componenti dell'organizzazione a svolgere le proprie attività in modo onesto e con integrità. Il secondo verterà sulla responsabilità del pubblico ufficiale in generale e con *focus*, da un lato, sui reati contro la pubblica amministrazione e, dall'altro, su specifici aspetti del diritto amministrativo di rilievo per l'attività quotidiana intorno ai quali accentuare la consapevolezza, da parte di dirigenti e funzionari. Tra questi, si segnalano, a titolo di esempio, la redazione di un provvedimento, l'obbligo di motivazione, l'illecito amministrativo.

Si intende valutare, inoltre, eventuali modalità distinte per un'analogia azione di formazione rivolta specificamente al personale locale della Rete estera, per chiarire la pertinenza e la natura delle norme amministrative italiane rispetto all'attività quotidiana svolta in loco. Tali corsi saranno svolti con una o più delle possibili modalità, quali moduli FAD e tramite piattaforma e-learning.

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Erogazione dell'attività di formazione e valutazione dei risultati	Entro novembre/dicembre 2022	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Interventi formativi erogati

Nel 2021, l'azione di formazione è stata incentrata sul Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2021-2023 e sui principali argomenti di portata generale trattati nel PTPCT stesso. È stato attuato il seguente intervento formativo in FAD, affidato a una giurista esperta, collaboratrice tra l'altro del Dipartimento della Funzione Pubblica. Il corso è stato articolato in quattro moduli, somministrati mediante la piattaforma di e-learning dell'ICE, con termine di svolgimento 15 dicembre 2021, poi prorogato al 31 dicembre 2021.

Intervento formativo rivolto ai dipendenti di ruolo della Sede, di Milano e della Rete estera:

<i>Modulo I</i>	Cenni sul nuovo Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza e il Nuovo Codice di Comportamento	Contesto generale della prevenzione della corruzione Strumenti normativi Ambito di applicazione soggettivo Il Piano triennale - atto di pianificazione "generale" anticorruzione Le misure di anticorruzione e trasparenza "obbligatorie" La rotazione ordinaria e straordinaria Formazione degli uffici in caso di condanna penale Doveri dei dipendenti pubblici che impongono obblighi di comunicazione o dichiarazioni
<i>Modulo II</i>	Conflitto di interesse	Definizione di conflitto di interesse Norme di riferimento Procedura di applicazione della misura Conflitto di interesse occasionali nel corso di specifiche attività Conflitto di interesse sopravvenuto Pantouflage "in uscita" Gestione del conflitto di interesse al momento della nomina Inconferibilità/incompatibilità di incarichi
<i>Modulo III</i>	Il Whistleblowing - l'obbligo di segnalare illeciti nella P.A.	I Codici di comportamento Il Whistleblowing - Art. 54-bis D. Lgs 165/2001 - Linee guida ANAC 2019 Che cosa deve fare il pubblico dipendente Elementi e caratteristiche della segnalazione Tutele e limiti Precisazioni sulle Linee guida ANAC Procedure di ANAC
<i>Modulo IV</i>	Accesso agli Atti e FOIA	I tre accessi verso la P.A. L'accesso documentale Diritto di accesso civico (semplice) Diritto di accesso civico generalizzato (FOIA)

### 2.3.8. Trasparenza

All'interno della presente sezione del PIAO dell'ICE sono state individuate misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese quelle di natura organizzativa, intese ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, ai sensi del D. Lgs. n. 33/2013.

Il d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016, ha operato una significativa estensione dei confini della trasparenza intesa oggi come «*accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche*».

Al fine di promuovere maggiori livelli di trasparenza, nel 2021, oltre agli adempimenti normativi, sono state organizzate le seguenti ulteriori attività focalizzate a fornire un supporto tecnico e assistenza personalizzata a tutti gli Uffici della struttura per gli adempimenti specifici di ogni unità organizzativa:

- Incontri operativi “One2One” con Uffici della Rete Estera - Sono stati effettuati 62 incontri, programmati in un arco temporale di 15 giorni (20 settembre - 15 ottobre), svolti tutti da remoto dal RPCT e dal Nucleo anticorruzione e trasparenza, dedicando mediamente circa mezz'ora a ogni singolo Ufficio. Tali incontri sono stati strutturati per consentire la massima interattività e confronto (sia in lingua italiana sia in inglese), garantendo approfondimenti laddove si rendevano necessari, con particolare riferimento alle misure specifiche perviste nel PTPCT e agli obblighi di pubblicazione di competenza degli uffici all'estero (Bandi e contratti, Provvedimenti e Consulenti e collaboratori). Gli incontri si sono svolti prevalentemente alla presenza del Dirigente/Responsabile dell'Ufficio e del personale (di ruolo e locale) coinvolto nella pubblicazione dei dati, con un'azione di formazione *on the job*.
- Incontri operativi “One2One” con Uffici della Sede - Nel mese di novembre 2021 sono stati effettuati circa 15 incontri con i Dirigenti e i funzionari degli Uffici della Sede, al fine di effettuare l'analisi del rischio corruttivo dei processi dell'ICE e l'individuazione/programmazione di possibili nuove misure di prevenzione, ognuno per le aree di rispettiva competenza, le cui risultanze sono state inserite nel PTPCT 2022-2024. Gli incontri si sono svolti da remoto, alla presenza del RPCT e del Nucleo anticorruzione e trasparenza, per una durata media di circa 60-90 minuti per ogni Ufficio.
- Assistenza diretta attraverso un Help Desk dedicato - Nel 2021 il Nucleo di supporto del RPCT ha svolto anche un'attività *in-house* di “Help Desk 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 pervenute.
- Aggiornamento dell'applicativo informatico – L'applicativo utilizzato per alimentare la sezione “Amministrazione Trasparente” ha avuto degli aggiornamenti - alcuni dei quali in corso di sviluppo - in alcune sottosezioni, segnatamente “Consulenti e collaboratori”, “Bandi di gara e contratti” e “Provvedimenti”. Tali aggiornamenti sono stati finalizzati ad agevolare le attività di ricerca (es. per CIG e per oggetto nel caso degli Avvisi di gara) e di navigazione (messa in immediata evidenza del link alle “Gare in corso”, a cui seguirà la sistemazione di analoghi link alle attività di selezione del contraente, quali gli Avvisi di pre-informazione); nella sezione “Consulenti e collaboratori” è stato predisposto un link ai contratti in essere, per consentire all'utente esterno l'immediata distinzione rispetto a contratti conclusi, attivabile previa la messa a punto di un'apposita funzione nell'applicativo di *back office* del sito. È stata apportata una miglioria alle funzioni di controllo sulla corretta pubblicazione dei prescritti documenti (determine a contrarre, ecc.) nella sottosezione “Bandi di gara e contratti”.
- La Giornata della Trasparenza online – La Giornata è stata realizzata a partire dal 31 dicembre 2021 in modalità online, per assicurare una forma di comunicazione efficace, economica e diffusa, mediante la pubblicazione sul sito istituzionale di una pagina dedicata, visibile e accessibile per 30 giorni. Sono stati resi disponibili in consultazione a tutti gli stakeholders e utenti interessati i principali documenti adottati dall'ICE Agenzia in materia di anticorruzione e trasparenza, per consentire una lettura degli obiettivi di programmazione, degli interventi effettuati e dei risultati conseguiti. Inoltre, è stato reso disponibile un modulo online, finalizzato alla rilevazione delle opinioni sui temi trattati e alla conoscenza della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale.

In un'ottica di costante miglioramento, nel 2022, proseguiranno le azioni sopra descritte.

Quanto agli obblighi in materia di trasparenza, come previsto dalla delibera ANAC n. 294 del 13 aprile 2021, l'OIV ha effettuato la prescritta verifica sulla corretta pubblicazione dei dati pubblicati e, in data 17 giugno 2021, ha rilasciato la relativa attestazione (prot. n. 33), pubblicata nella sezione

Amministrazione Trasparente. Nell'ambito dei rapporti di collaborazione tra l'RPCT e l'OIV non sono pervenute segnalazioni da parte di quest'ultimo.

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 allegata i flussi per la pubblicazione dei dati contenenti l'indicazione dei nominativi 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 vengono 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, dell'allora Istituto nazionale per il Commercio Estero, a seguito delle modifiche normative nel frattempo intervenute. In [allegato](#) si mette a disposizione una raccolta completa delle diverse modalità di accesso alla documentazione detenuta dalla Pubblica amministrazione, nella quale sono evidenziate, inoltre, le relative differenze sostanziali di finalità e di procedura.

#### *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.

Quale azione di miglioramento per il 2021, è stata prevista nel precedente PTPCT la informatizzazione del Registro degli accessi sulla base delle indicazioni operative per l'implementazione fornite dal Centro di competenza FOIA della Funzione Pubblica, al fine di collegarlo al protocollo informatico, anche per agevolare la verifica e il monitoraggio delle richieste nonché razionalizzare sia l'uso degli applicativi sia i connessi adempimenti. È ora a disposizione degli Uffici un primo applicativo di *back office* per l'inserimento direttamente *online* delle istanze di accesso civico; tale iniziale informatizzazione del flusso procedimentale si inquadra in un più ampio processo di digitalizzazione e di sviluppo evolutivo del sistema di Gestione Elettronica Documentale (GED) nell'ambito del quale è previsto anche il suddetto collegamento al protocollo informatico secondo le indicazioni della Funzione Pubblica.

#### *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 anticorruptive 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](http://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 determinazione del Direttore Generale n. 98/20 del 16/07/2020, è stato nominato il Responsabile per la Protezione dei Dati Personali (RPD o DPO), mediante ricorso a professionalità esterna. 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](mailto: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 2021 la data è stata fissata al 31 gennaio 2022 a causa della perdurante emergenza sanitaria*), 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 la Relazione 2021, come già quella 2020, sarà elaborata attraverso la nuova piattaforma dell'ANAC per l'acquisizione dei dati sui Piani.

I dati necessari sono raccolti dall'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 dell'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).

Al fine di implementare l'efficacia dei monitoraggi, nel 2022 si prevede di organizzare incontri operativi tra il RPCT e l'OIV, nel corso dei quali sarà verificato/esaminato lo stato di aggiornamento delle sottosezioni di "Amministrazione trasparente" e saranno affrontate eventuali problematiche connesse all'elaborazione e alla trasmissione dei dati.

### ELENCO ALLEGATI

- [Catalogo dei processi e degli eventi rischiosi](#)
- [Individuazione degli Uffici più esposti al rischio corruttivo ai fini dell'applicazione della rotazione del personale dell'ICE-Agenzia](#)
- [Tabella riepilogativa obbligo di pubblicazione](#)
- [Rotazione del personale addetto alla gestione dei processi a più elevato rischio corruttivo \(aggiornamento PTPCT 2020-22, già all.to 2 del PTPCT 2015-2017\)](#)
- [Linee guida per la regolamentazione dei conflitti di interesse e le incompatibilità e inconfiribilità degli incarichi](#)
- [Regolamento sulla gestione dei conflitti di interesse](#)
- [Linee Guida sugli incarichi extraistituzionali \(già all.to 6 PTPC 2021 – 2023\)](#)
- [I "tre accessi" - Accesso civico semplice e generalizzato \(D. Lgs 33/2013\) e Accesso documentale \(L. 241/90\)](#)
- [Linee guida in materia di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo](#)



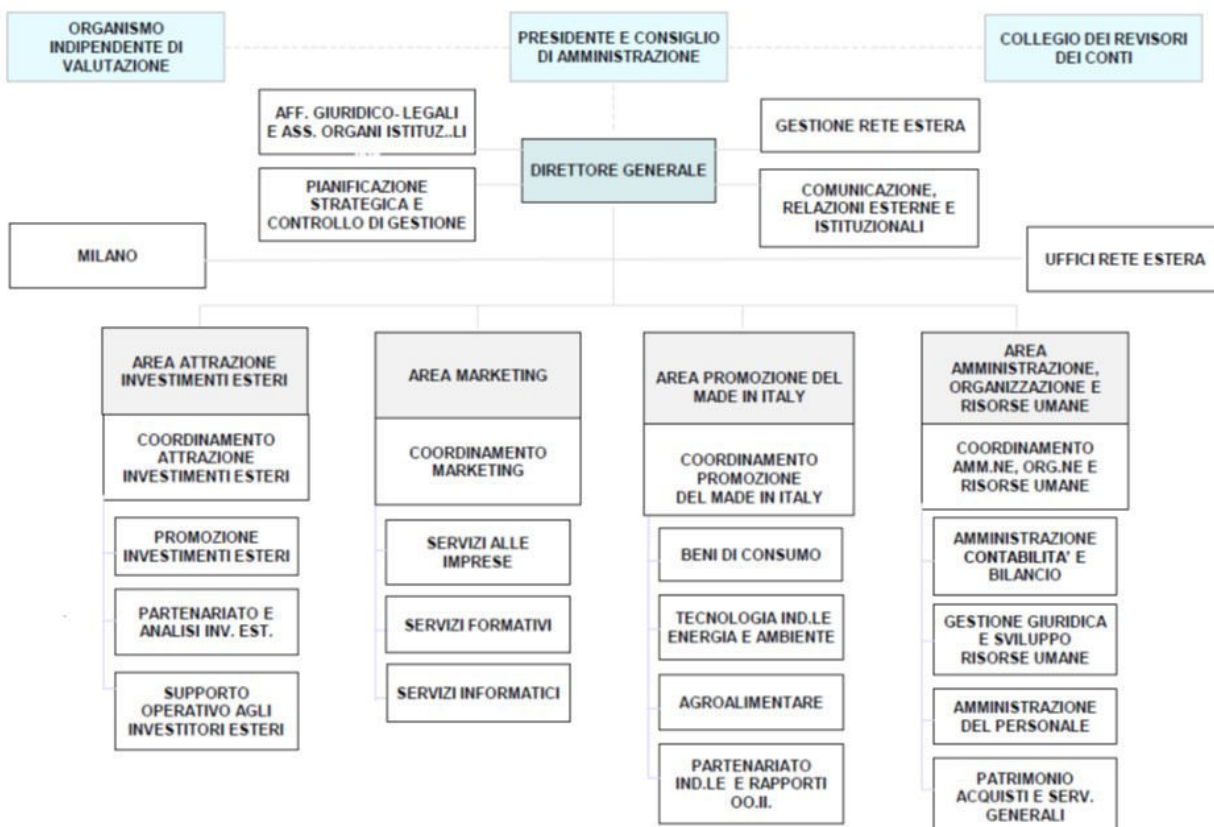
### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Struttura organizzativa

L'assetto organizzativo di ICE Agenzia è il seguente:

- la sede di Roma: 22 unità organizzative dirigenziali suddivise in 4 uffici di supporto in staff al Direttore Generale e 4 Aree operative di attività: Attrazione Investimenti Esteri; Marketing; Promozione del made in Italy; Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Ogni Area prevede un ufficio di coordinamento e da questi dipendono complessivamente 14 uffici di linea;
- l'ufficio di Milano (dirigenziale);
- la rete estera: 78 unità operative, suddivise in 64 uffici (di cui 14 di livello dirigenziale) e 14 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 31 dicembre 2021

Il personale di ruolo di ICE Agenzia al 31 dicembre 2021 è pari a 414 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 500 unità.<sup>7</sup>

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

<b>(Dotazione Organica: 500)</b>		
<b>Totale: 414 dipendenti</b>		
<b>Sede di Roma: 303</b>	<b>Ufficio di Milano: 21</b>	<b>Rete estera: 90</b>

L'organico si compone di 29 dirigenti e 385 dipendenti, di cui 339 funzionari di Area III, 45 impiegati di Area II e uno di Area I.

Con riferimento ai livelli di responsabilità organizzativa, sono presenti n. 2 fasce di gradazione delle posizioni dirigenziali: alla prima fascia appartiene unicamente il Direttore Generale, mentre nella seconda rientrano i restanti dirigenti.

Sono previsti, inoltre, 3 livelli di posizioni organizzative in Italia e presso gli uffici della rete estera<sup>8</sup>.

<b>Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE - Agenzia - 31/12/2021 (personale di ruolo)</b>	
<b>Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di g</b>	<b>N.</b>
Età media del personale (anni)	53,1
Età media dei dirigenti (anni)	56,5
% dipendenti in possesso di laurea	72,8%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
<b>Indicatori dell'analisi di genere</b>	
<b>N.</b>	
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27,6%
% di donne rispetto al totale del personale	57,0%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	53,0
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,0
% di donne laureate rispetto al personale femminile	71,7%

Fonte: ICE

<sup>7</sup> A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere, al 31 dicembre 2021, 37 interinali; inoltre, 394,5 dipendenti degli uffici esteri, assunti con contratto locale a valere su fondi istituzionali e 73,8 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 30 settembre 2021).

<sup>8</sup> In Italia le posizioni sono così articolate: A) Assistente del Direttore Generale, del Direttore di Ufficio di Coordinamento/Supporto, del Dirigente; B) Responsabile di Linea di attività/Settore; C) Responsabile di attività di staff (Unità trasversale di monitoraggio amministrativo-contabile). Negli uffici esteri questi i tre livelli di posizione: responsabile ufficio, collaboratore e assistente.

Le politiche del personale dell'ICE-Agenzia hanno come obiettivi la valorizzazione del proprio personale, il miglioramento della qualità del lavoro, lo sviluppo organizzativo e la rimozione di quegli ostacoli che possano impedire la promozione delle pari opportunità, favorendo l'adozione di quelle politiche di gestione delle risorse umane che assicurino uguali benefici a tutto il personale.

Ulteriore e non meno importante obiettivo da perseguire è il miglioramento del benessere organizzativo e la conciliazione tra vita privata e professionale all'interno dell'ICE-Agenzia, 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.

La perdurante emergenza epidemiologica Covid 19 ha evidenziato la necessità per le Pubbliche Amministrazioni di pianificare azioni e misure in linea con l'esperienza maturata nella fase emergenziale, conciliando il lavoro in presenza con formulazioni di lavoro agile da modulare in funzione della evoluzione del contesto e secondo le Linee Guida della Funzione Pubblica, emanate il 30 novembre 2021.

Lo *Smart Working* – sperimentato con successo negli anni 2018 e 2019 e che ha assunto connotati emergenziali nella fase di pandemia, coinvolgendo la quasi totalità del personale ICE (lavoro da remoto) - continuerà ad essere applicato anche nei prossimi anni.

In conformità alle Linee Guida della Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020, sentite le organizzazioni sindacali, l'Agenzia ICE – con Delibera CdA n. 545/21 del 09 febbraio 2021 – ha disposto l'adozione, nell'arco di un triennio, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA). Il POLA è volto a stabilire le misure organizzative, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa e digitalizzazione dei processi. Nel primo anno di applicazione (2021) sono state realizzate quattro indagini sulla "salute" dell'Amministrazione: Organizzativa, Professionale, Digitale ed Economico-Finanziaria. Nel secondo anno (2022) sarà adottato un modello organizzativo con previsione di lavoro da remoto.

Tale modello, oltre alle citate Linee Guida della Funzione Pubblica, terrà conto anche di quanto disposto dal Decreto Legge n. 56/21 del 30 aprile 2021, modificato dalla Legge n. 87/21 del 17 giugno 2021.

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Sulla base delle indagini effettuate relative alla salute organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria dell'ICE-Agenzia, a gennaio 2022 partiranno le trattative con le OO.SS. sulla base delle proposte dell'Amministrazione in merito al nuovo modello organizzativo che includa il lavoro da remoto ordinario, secondo le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate il 30 novembre 2021 sul proprio sito.

L'Amministrazione propone una quota pro-capite di giornate di lavoro agile annuale corrispondente a 50 giornate per il back office e 40 giornate per il front office. Tale distinzione è dovuta all'impatto che il lavoro agile in fase emergenziale ha avuto sulle attività lavorative, rilevato dai report giornalieri redatti dai dipendenti e da quelli mensili trasmessi dai dirigenti direttamente alla Direzione Generale.

Ogni dipendente che farà richiesta di svolgere l'attività lavorativa in modalità agile, potrà sottoscrivere un "accordo individuale", secondo le modalità stabilite dalle Linee Guida della Funzione Pubblica del 30 novembre 2021.

Il lavoro agile sarà attivato dai singoli dirigenti sulla base delle indicazioni impartite e dei criteri forniti dalla Direzione Generale.

La percentuale dei lavoratori che sceglierà la modalità agile, andrà a aggiungersi a quella dei dipendenti in telelavoro (il cui limite, pari al 15%, è calcolato sul totale del personale non dirigente).

Nei limiti di spesa consentiti, l'ICE adotterà ogni adempimento per fornire al personale dipendente:

- apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta (in presenza e da remoto);
- formazione finalizzata alla riqualificazione e potenziamento delle competenze.

L'organizzazione del lavoro in modalità agile sarà orientata a limitare al massimo il rischio di stress correlato alle nuove modalità di lavoro (prevedendo la dotazione del personale di adeguate strumentazioni informatiche e digitali, nonché l'adozione dei contratti individuali) e a garantire il diritto alla disconnessione, con riferimento alle citate Linee Guida della Funzione Pubblica.

### *3.3 Piano dei fabbisogni di personale*

Alla data del 31.12.2021 il personale in servizio in ICE Agenzia è pari a 414 unità, comprensive di 19 delle 30 assunzioni previste in Area III F1 relative al concorso SITD. Tale dato risente dell'impossibilità a procedere con le ulteriori assunzioni già autorizzate poiché in attesa delle graduatorie concorsuali ICE relative a 5 dirigenti e dell'assunzione di 20 funzionari area III-orientamento SEA, e di 5 dirigenti a valere sulle graduatorie del corso-concorso SNA in calendario nei prossimi mesi.

Sono quindi posticipate al 2022 le assunzioni di 10 dirigenti, l'assunzione di 31 funzionari dei concorsi ICE (di cui ulteriori 11 unità del concorso SITD e 20 del concorso SEA), di 7 funzionari in Area III a valere sullo scorrimento della graduatoria concorsuale ICE e di 11 unità in Area II per cui ci si è trovati nell'impossibilità di procedere all'assunzione nel 2021 per indisponibilità di graduatorie di altre Amministrazioni.

In merito all'assunzione dei 10 dirigenti, tenuto conto delle posizioni scoperte nell'attuale organico ICE, nelle more della conclusione del concorso SNA, sulla cui graduatoria ICE Agenzia recluterà 5 unità, si chiederà formale autorizzazione alla Funzione Pubblica a scorrere già nel 2022 la graduatoria del concorso a dirigenti di ICE AGENZIA di ulteriori 3 unità oltre le 5 già autorizzate conservando per i vincitori SNA pari unità già previste nella capacità assunzionale del 2023.

La Legge n. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022), all'art. 1, comma 50, ha previsto l'istituzione, nell'ambito della dotazione organica dell'ICE-Agenzia, di nuove 4 posizioni dirigenziali generali, oltre a quella del Direttore Generale, rideterminando contestualmente in n. 33 unità le posizioni dirigenziali di livello non generale.

Di conseguenza si è proceduto a rideterminare il valore di spesa potenziale della dotazione organica dell'ICE-Agenzia (Tabella 1), con la nuova articolazione delle posizioni dirigenziali.

Il maggiore onere, riferito alla sola componente fondamentale inclusiva di oneri riflessi, pari ad Euro 70.388, è stato determinato e trasferito a questa Agenzia con la citata Legge di Bilancio.

Di tale rimodulazione è data evidenza in tutte le tabelle del PTF 2022/2024.

Nel corso del triennio 2022-2024, a seguito di pensionamenti, si registreranno 43 cessazioni. Tenuto conto dell'età media del personale attualmente in servizio in Area II e delle esigenze contabili e amministrative sottese allo svolgimento dell'attività corrente si propone di dedicare in via prevalente il budget assunzionale 2022-2023-2024 per l'immissione di 38 nuove risorse in tale area.

Pertanto, vista la difficoltà di condividere le graduatorie di altre Amministrazioni e visto l'elevato fabbisogno, ICE Agenzia procederà con la richiesta di autorizzazione per attivare una procedura concorsuale finalizzata alla selezione di profili coerenti con le esigenze della stessa, per un totale di 58 unità (le 11 già autorizzate, le 9 in corso di autorizzazione tramite dpcm e le ulteriori 38 che si renderanno disponibili nel corso del triennio).

In attesa di finalizzare le assunzioni autorizzate, sarà valutato il ricorso all'istituto del comando in entrata da altre amministrazioni pubbliche.

Nel corso del 2021, a valere sulla quota d'obbligo delle categorie protette, si è proceduto all'assunzione in Area IIF1 degli ultimi 3 dipendenti da scorrimento della graduatoria della procedura di selezione ad evidenza pubblica per esami effettuata da ICE Agenzia 2018.

Visto il positivo ritorno in termini di efficacia ed efficienza di tale selezione, qualora si presentasse la necessità di procedere con ulteriori assunzioni, si propone di ripetere la Convenzione con la Città di Roma Capitale per il reclutamento del personale appartenente alle categorie protette con selezione ad evidenza pubblica per esami a cura di ICE Agenzia.

A valere sul DPCM autorizzativo del budget assunzionale 2020 e 2021 di prossima emanazione, l'ICE Agenzia potrà procedere all'assunzione di ulteriori risorse così distribuite:

1 unità dirigenziale (a valere da graduatoria concorso SNA), 1 funzionario in Area III, 9 unità in Area II.

Soddisfatte tali condizioni, al 31.12.2022 la consistenza del personale in servizio in ICE Agenzia sarà pari a 493 unità; nel 2023 si raggiungeranno le 500 unità, pari alla dotazione organica, con le successive autorizzazioni ad assumere 2023 su cessazioni 2022.

Si allegano le seguenti tabelle:

Tabella Personale Riepilogativa 2022-2024

Budget assunzionale 2022-2024

Tabella 1	- Valore di spesa potenziale della dotazione organica al 31/12/2022
Tabelle 2, 3	- Economie da cessazione dirigenti, dipendenti 2021
Tabelle 4, 5	- Oneri assunzionali e differenziali dirigenti, dipendenti
Tabelle 6, 7	- Economie da cessazione dirigenti, dipendenti 2022
Tabelle 8, 9	- Economie da cessazione dirigenti, dipendenti 2023
Tabella 10	- Economie da cessazione dipendenti 2024

TABELLA PERSONALE RIEPILOGATIVA 2022-2024

QUALIFICA	DOT. ORG.	PRESENZE EFFETTIVE AL 31.12.2021	cessazioni 2022	Autorizzazioni assunzioni 2020 e 2021 DA EFFETTUARE su budget 2020 e 2021				L160/2019	budget assunzionale 2022 su economie 2021			Legge di bilancio 234/2021	cons. teorica del personale al 31.12.2022	cessazioni 2023	budget assunzionale 2023 su economie 2022		cessazioni 2024	budget assunzionale 2024 su economie 2023	
				L 56/2019 (budget 2020-TAB a)	L 56/2019 (budget 2021-TAB B)	DPCM (20% budget 2020 - TAB ABis)	DPCM (20% budget 2021-TAB Bois)		DPCM budget 2022 (su economie da cessazione 2021)	art 19 c.6, D. lgs 165/2001	DPCM budget 2023 (su economie da cessazione 2022)				cons. teorica del personale al 31.12.2023	DPCM budget 2024 (su economie da cessazione 2023)		cons. teorica del personale al 31.12.2024	
tempo indet. I FASCIA #	4	0									4	4			4			4	
tempo indet. II FASCIA	33	27	-2	3	7	1			0		-4	32	-2	3	33			33	
ART 19 Commi 5 e 6 d. lgs 165/2001		2	-2							1		1	-1		0			0	
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>-4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>-2</b>	<b>3</b>	<b>37</b>			<b>37</b>	

AREA III	394	339	-17	3	4	1	0	31	5			366	-6	8	368	-8	4	364
III F1 **		285	-10	3	4	1		31	5			319	-4	8	323	-7	4	320
III F3		36	-3									33	0		33	-1		32
III F4		18	-4									14	-2		12			12

AREA II	67	45	0	9	2	3	6		24			89	-1	6	94	-4	8	98
II F1		4		9	2	3	6		24			48		6	54		8	62
II F2		35										35	-1		34	-4		30
II F3		6										6			6			6

AREA I	2	1	0			0	0		0			1	0	0	1	0		1
I F1		1										1			1			1
I F2		0										0			0			0

<b>TOTALE</b>	<b>500</b>	<b>414</b>	<b>-23</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>493</b>	<b>-9</b>	<b>17</b>	<b>500</b>	<b>-12</b>	<b>12</b>	<b>500</b>
---------------	------------	------------	------------	-----------	----------	----------	-----------	-----------	----------	----------	------------	-----------	-----------	------------	------------	-----------	------------

## BUDGET ASSUNZIONALE 2022-2024

BUDGET 2022 su economie cessazione 2021 (tab 2-3)						
	BUDGET 2022 (risorse da cessazioni 2021 dirigenti e non dirigenti)	Qualifiche	Unità richieste	Trattamento complessivo (onere individuale annuo)	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua da inserire in DPCM
PTF 2022-2024	837.871,42 €	Dirigenti I Fascia ai sensi della Legge 234 del 30 dic 2021 *	4	17.597,00 €	70.388,00 €	1.828,47 €
		Area III - F1 scorrimento graduatoria concorso ICE AGENZIA	5	33.639,71 €	168.198,55 €	
		Area II - F1 (graduatorie altri enti/ concorso ICE)	24	27.826,85 €	667.844,40 €	
	<b>TOTALE UNITA'</b>		29	<b>TOTALE ONERI</b>	836.042,95 €	

\* = è calcolato il differenziale tra il trattamento economico di dirigente di II fascia e quello di I fascia Dirigenti come quantificato e finanziato dalla l. n.234/2021 (legge di bilancio 2022)

BUDGET 2023 su economie cessazione 2022 (tab 6-7)						
	BUDGET 2023 (risorse da cessazioni 2022 dirigenti e non dirigenti)	Qualifiche	Unità richieste	Trattamento complessivo (onere individuale annuo)	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua da inserire in DPCM
PTF 2022-2024	739.583,43 €	Dirigente scorrimento graduatoria ICE	3	63047,47	189.142,41 €	114.362,24 €
		Area III - F1 scorrimento graduatoria concorso ICE AGENZIA	8	33.639,71 €	269.117,68 €	
		Area II - F1 (graduatorie altri enti/ concorso ICE)	6	27.826,85 €	166.961,10 €	
	<b>TOTALE UNITA'</b>		17	<b>TOTALE ONERI</b>	625.221,19 €	

BUDGET 2024 su economie cessazione 2023 (tab 8-9)						
	BUDGET 2024 (risorse da cessazioni 2023 dirigenti e non dirigenti)	Qualifiche	Unità richieste	Trattamento complessivo (onere individuale annuo)	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua da inserire in DPCM
PTF 2022-2024	393.556,11 €	Area III - F1 scorrimento graduatoria concorso ICE AGENZIA	4	33.639,71 €	134.558,84 €	36.382,47 €
		Area II - F1 (graduatorie altri enti)	8	27.826,85 €	222.614,80 €	
	<b>TOTALE UNITA'</b>		12	<b>TOTALE ONERI</b>	357.173,64 €	







**ECONOMIE DA CESSAZIONI 2021 - DIRIGENTI II FASCIA - (CIRCOLARE DFP 11786/11) - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018 - IVC L. 145/18**

**TABELLA 2**

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE CESSAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				TOTALE
						STIPENDIO TABELLARE 13 MESI	IVC L.145/18	ASSEGNO AD PERSONAM 13 MESI	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL 24,65%	TFR 5,16%	IRAP 8,50%	TOTALE	
ARONADIO MARIA INES	01/02/2021	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	-	DIR II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
DAMAGGIO MARINA	01/07/2021	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/02/1982	-	DIR II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
PASTORE FERDINANDO	01/08/2021	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	-	DIR II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
RADICATI LEONARDO	01/04/2021	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/1982	-	DIR II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
<b>TOTALE ECONOMIE</b>														<b>263.519,02</b>
<b>DIRIGENTE TEMPO DETERMINATO ART. 19 C. 6 D.LGS. 165/2001</b>														
CAPOBIANCO CESARE	01/07/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE	14/09/2020	-	DIR II F	45.260,77	316,81	--	45.577,58	11.234,87	2.350,92	3.874,09	17.469,89	63.047,47

ECONOMIE DA CESSAZIONI 2021 - DIPENDENTI - (CIRCOLARE DFP 11786/11) - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018 - NC 2019 L. 145/2018

TABELLA 3

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA D'INGRESSO*	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE			TOTALE ECONOMIE DA CESSAZIONI IN RAAGIONE D'ANNO	
						STIPENDIO TABELLARE	INC 145/2018	ELEMENTO PEREQUATIVO L. 145/2018	ASSEGNO AD PERSONAM RIASSORBIBILE	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL/IR	IRAP 8,50%		TOTALE
BARTELLA GIORGIO	01/05/2021	QUOTA 100	15/11/1987	III F4	III F6	25.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
BLANDINO FLORINDO	08/09/2021	DECESSO	20/11/2000	III F3	III F5	26.357,11	184,47	—	—	26.541,58	7.917,35	2.356,03	10.173,38	38.714,97
BRUNO CINZIA	27/11/2021	QUOTA 100	15/11/1987	III F4	III F6	26.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
CAMPETTI CINZIA	08/07/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE	01/09/1986	II F2	II F6	20.726,50	145,08	257,50	—	21.138,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	28.241,82
CELI ZULLO FORTUNATO	01/02/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/1982	III F4	III F7	26.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
COLOGNESE CLAUDIA	01/07/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1983	II F2	II F5	20.726,50	145,08	257,50	—	21.138,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	28.241,82
DEGL'INNOCENTI MASSIMO	01/01/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	II F2	II F6	20.726,50	145,08	257,50	—	21.138,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	28.241,82
FIDANZA PATRIZIA	01/04/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE	15/11/1982	III F1	III F5	24.149,43	165,00	—	—	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68
GIANGRANDE MARINA	01/05/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/02/1982	III F4	III F6	26.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
LA DUCA ALESSANDRA	01/08/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE	16/03/1982	III F1	III F4	24.149,43	165,00	—	—	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68
MUCCI IMBARANO ANNA	23/08/2021	DECESSO	01/02/2001	III F1	III F1	24.149,43	165,00	—	—	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68
PETRICCIUOLO VALENTINA	01/10/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE	20/11/2000	III F3	III F5	26.357,11	184,47	—	—	26.541,58	7.917,35	2.356,03	10.173,38	38.714,97
SANTARELLI BRUNA	01/02/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	15/11/1987	III F4	III F6	26.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
SCUOTTO MICHELE	01/01/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	III F4	III F6	26.945,41	202,67	—	—	26.148,08	8.634,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64
TRUNZO CARMELITA	01/10/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ETA'	05/09/1974	III F1	III F4	24.149,43	165,00	—	—	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68
VALLANI ALESSANDRA	01/10/2021	RAAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/12/1983	III F3	III F5	26.357,11	184,47	—	—	26.541,58	7.917,35	2.356,03	10.173,38	38.714,97
TOTALE AREA II													87.725,47	
TOTALE AREA III													486.526,86	
TOTALE ECONOMIE													574.352,33	

\* La posizione economica di ingresso è equiparata a quella ricoperta alla data dell'assunzione.

CIRANDA MARTA	16/02/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE PER ASSUNZIONE PRESSO ALTRA AMMINISTRAZIONE	14/05/2012	III F1	III F1	24.149,43	165,00	—	—	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68
DI EMIDIO RAFFAELA	15/04/2021	MOBILITA' STESSO COMPARTO	20/11/2000	III F3	III F5	26.357,11	184,47	0,00	0,00	26.541,58	7.917,35	2.356,03	10.173,38	38.714,97
MONTANARO MARIA CHIARA	16/02/2021	DIMISSIONI VOLONTARIE PER ASSUNZIONE PRESSO ALTRA AMMINISTRAZIONE	11/07/2001	III F1	III F2	24.149,43	165,00	0,00	0,00	24.318,43	7.254,19	2.057,07	8.321,26	33.639,68



TABELLA 5

**ONERI ASSUNZIONALI E DIFFERENZIALI PEV - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018**

	TRATTAMENTO ECONOMICO ANNUO STIPENDIO TABELLARE	IVC L. 145/18	ELEMENTO PEREQUATIVO L. 145/18	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FISSO E CONTINUATIVO	ONERI RIFLESSI			TOTALE
					INPS INAIL	TFR ENPAS	IRAP	
AREA III F1	24.149,45	169,00	0,00	24.318,45	5.994,50	1.259,70	2.067,07	28.635,12
AREA III F2	20.726,50	145,08	267,60	21.139,18	5.210,81	1.095,01	1.796,83	28.241,83
AREA II F1	19.720,22	135,05	258,00	20.115,28	4.958,66	1.042,02	1.709,88	27.825,86
AREA I F1	18.702,07	130,91	253,20	19.086,18	4.704,74	988,66	1.622,33	28.401,81
<b>ONERE DIFFERENZIALE I F1 - II F1</b>	1.018,15	7,15	4,80	1.030,10	263,92	53,36	87,56	1.654,84
<b>ONERE DIFFERENZIALE II F2 - III F1</b>	3.422,95	23,92	-267,60	3.179,27	783,69	164,69	270,24	4.397,88

**ECONOMIE DA CESSAZIONI 2022 - DIRIGENTI II FASCIA - (CIRCOLARE DFP 11786/11) - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018 - IVC L. 145/18**

**TABELLA 6**

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				TOTALE
						STIPENDIO TABELLARE 13 MESI	IVC L. 145/18	ASSEGNO AD PERSONAM 13 MESI	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL 24,65%	TFR 5,18%	IRAP 6,50%	TOTALE	
LANCOTTI FILIPPO	01/09/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/1982	-	DIRIGENTE II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
LOVATO ROBERTO	22/01/2022	DIMISSIONI VOLONTARIE	02/04/1984	-	DIRIGENTE II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
<b>TOTALE ECONOMIE</b>													<b>131.759,55</b>	

**ECONOMIE DA CESSAZIONI 2022 - DIPENDENTI - (CIRCOLARE DFP 11786/11) - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018 - IVC 2019 L. 145/2018**

**TABELLA 7**

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				TOTALE ECONOMIE DA CESSAZIONI IN RAGIONE D'ANNO
						STIPENDIO TABELLARE 145/2018	ELEMENTO PEREQUATIVO L. 145/2018	ASSEGNO AD RIASSORIBILE	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL/TFR 29,83%	IRAP 8,50%	TOTALE		
BANCHINI PATRIZIA	01/01/2022	DIMISSIONI VOLONTARIE	01/12/1983	III F4	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
BUA MARISA	01/06/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/09/1982	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
EVANGELISTI ROSSELLA	01/11/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1983	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
GENTILI MAURIZIO	01/06/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	02/04/1984	III F3	III F4	26.357,11	184,47	--	26.541,58	7.917,35	2.256,03	10.173,39	36.714,97	
GIGLIORFOTO MARIA PIA	01/07/2022	QUOTA 100	01/12/1983	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
GOBBI TIZIANA	01/01/2022	DIMISSIONI VOLONTARIE	01/11/1978	III F3	III F5	26.357,11	184,47	--	26.541,58	7.917,35	2.256,03	10.173,39	36.714,97	
PARICCI DONATELLA	01/12/2022	QUOTA 100	01/12/1983	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
MAFODDA ANTONINO	01/10/2022	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/02/1982	III F4	III F7	28.945,41	202,67	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,46	40.320,54	
MARINSALDI MARIA RITA	01/12/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	02/04/1984	III F3	III F4	26.357,11	184,47	--	26.541,58	7.917,35	2.256,03	10.173,39	36.714,97	
MORO MARIA PIA	01/07/2022	QUOTA 100	01/12/1987	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
ORSINI MARIO	01/07/2022	QUOTA 100	01/12/1983	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
PECCI MARIA RITA	08/05/2022	QUOTA 100	16/01/1987	III F4	III F7	28.945,41	202,67	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,46	40.320,54	
PODRECCA LUCIA	01/12/2022	QUOTA 100	01/02/1984	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
ROTUNNO CATERINA	01/07/2022	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/1982	III F4	III F6	28.945,41	202,67	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,46	40.320,54	
STELLA SILVANA	01/11/2022	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/11/1978	III F4	III F7	28.945,41	202,67	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,46	40.320,54	
VALENTINI CARLO	01/07/2022	QUOTA 100	01/12/1983	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
VELARDI DANIELA	01/12/2022	QUOTA 100	01/12/1983	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
<b>TOTALE ECONOMIE</b>													<b>607.823,08</b>	

\* La posizione economica di ingresso è equiparata a quella ricoperta alla data dell'assunzione

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				TOTALE
						STIPENDIO TABELLARE 13 MESI	IVC L. 145/18	ASSEGNO AD PERSONAM 13 MESI	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL 24,65%	TFR 5,16%	IRAP 8,50%	TOTALE	
LASPINA ANTONINO	01/09/2023	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	-	DIRIGENTE II F	45.260,77	316,81	2.047,50	47.625,08	11.739,58	2.466,98	4.048,13	18.254,69	65.879,77
LUONGO ROBERTO	01/07/2023	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/02/1982	-	DIRIGENTE II F	45.260,77	316,81	14.593,54	60.171,12	14.832,18	3.116,86	5.114,55	23.063,59	83.234,71

TOTALE ECONOMIE 143.114,48

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO*	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE					ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE			TOTALE ECONOMIE DA CESSAZIONI IN RAGIONE D'ANNO	
						STIPENDIO TABELLARE 145/2018	IVC 145/2018	ELEMENTO PEREQUATIVO L. 145/2018	ASSEGNO AD PERSONAM RIASSORBIBILE	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL/TFR 29,83%	IRAP 8,50%	TOTALE		
AGOSTINACCHIO GIUSEPPE	01/12/2023	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/10/1981	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	8.321,26	33.639,88	
AMBRA ANDREA DOMENICO	01/10/2023	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	01/02/1982	III F4	III F7	28.945,41	202,67	--	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64	
CORSI FABIO	01/04/2023	RAGGIUNTI LIMITI ETÀ	16/11/1987	III F4	III F6	28.945,41	202,67	--	--	29.148,08	8.694,87	2.477,59	11.172,48	40.320,64	
FABRIANI PATRIZIA	01/06/2023	RAGGIUNTI LIMITI ETÀ	24/03/1992	III F1	III F4	24.149,43	169,00	--	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	8.321,26	33.639,88	
GILLI MARIA	01/03/2023	RAGGIUNTI LIMITI ETÀ	24/02/1992	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	8.321,26	33.639,88	
INNAMORATI FRANCA	01/08/2023	RAGGIUNTI LIMITI ETÀ	01/12/1983	III F1	III F5	24.149,43	169,00	--	--	24.318,43	7.254,19	2.067,07	8.321,26	33.639,88	
MAURIZI MARINELLA	01/01/2023	RAGGIUNTI LIMITI ETÀ	30/05/2002	II F2	II F4	20.726,50	145,08	367,60	--	21.139,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	28.241,82	
TOTALE AREA II														29.241,82	
TOTALE AREA III															215.195,81
TOTALE ECONOMIE															244.441,83

\* La posizione economica di ingresso è equiparata a quella ricoperta alla data dell'assunzione



**ECONOMIE DA CESSAZIONI 2024 - DIPENDENTI - (CIRCOLARE DFP 11786(11) - CCNL FUNZIONI CENTRALI 2016/2018 - IVC 2019 L. 145/2018**

**TABELLA 10**

NOMINATIVO	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	DATA ASSUNZIONE	POSIZIONE ECONOMICA DI INGRESSO*	POSIZIONE ECONOMICA ALLA CESSAZIONE	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE				ONERI SUL TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE			TOTALE ECONOMIE DA CESSAZIONI IN RAGIONE D'ANNO		
						STIPENDIO TABELLARE	IVC 145/2018	ELEMENTO PEREQUATIVO L. 145/2018	ASSEGNO AD PERSONAM RIASSORBIBILE	TOTALE TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	INPS/INAIL/ITR 29,83%	IRAP 6,50%		TOTALE	
APOLLONIO MAURO	01/05/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/2016	II F2	II F4	20.726,50	145,08	267,60	---	21.139,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	29.241,82	
BARBIERI ENRICO	01/01/2024	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	30/12/1992	III F1	III F5	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
CASTAGNA PAOLO	01/10/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	20/11/2000	III F1	III F3	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
CIRONE ANDRIUOLO LUISINA	01/05/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	02/07/2001	III F1	III F1	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
FORTUNATO GIUSEPPE	01/05/2024	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	11/07/1988	II F2	II F5	20.726,50	145,08	267,60	---	21.139,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	29.241,82	
GISMONDI GIOVANNI	01/01/2024	RAGGIUNTI LIMITI ORDINAMENTALI	06/10/1980	III F1	III F5	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
GOBAT MARIANGELA	01/01/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1987	II F2	II F5	20.726,50	145,08	267,60	---	21.139,18	6.305,82	1.796,83	8.102,65	29.241,82	
MARZOLI SERENELLA	01/01/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/10/1992	III F3	III F5	26.357,11	184,47	---	---	26.541,58	7.917,35	2.256,03	10.173,39	36.714,97	
MONACO CINZIA	01/09/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1987	II F2	II F5	20.726,50	145,08	267,60	75,27	21.214,45	6.328,27	1.803,23	8.131,50	29.345,94	
MORO MARIA RIA	01/07/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1987	III F1	III F4	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
ORSINI MARIO	01/10/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/12/1983	III F1	III F4	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
PODRECCA LUCIA	01/10/2024	RAGGIUNTI LIMITI ETA'	01/02/1984	III F1	III F5	24.149,43	169,00	---	---	24.318,43	7.254,19	2.067,07	9.321,25	33.639,68	
TOTALE AREA II														121.469,27	
TOTALE AREA III															257.794,88
TOTALE ECONOMIE															389.264,15

\* La posizione economica di ingresso è equiparata a quella ricoperta alla data dell'assunzione

### 3.4 Formazione del personale

Il Piano formativo di ICE Agenzia per il triennio 2022-2024 si muove in linea con gli obiettivi specifici di performance dell'ente, che, insieme agli obiettivi operativi degli uffici della Sede e di Milano, ne costituiscono il riferimento primario.

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

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

La programmazione degli interventi viene così articolata:

#### *Corsi obbligatori (formazione normata)*

Sono corsi destinati all'adeguamento delle conoscenze e allo sviluppo professionale di tutto il personale, sulla base del modello organizzativo del lavoro vigente in ICE Agenzia; derivano la loro coerenza da:

- norme di riferimento;
- piani triennali richiesti dalla norma;
- nuove normative e relativo adeguamento degli strumenti informatici;
- piani di mobilità del personale da e per l'estero, nuove assunzioni;
- corsi per favorire inclusione categorie protette (ad es. il corso per personale ipo/non vedente sul programma JAWS (Job Access with Speech), edizioni ad hoc dei vari corsi obbligatori e/o adeguamenti degli stessi per le categorie protette, se necessari).

I temi da trattare concernono: sicurezza, prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT), privacy (GDPR); vengono programmati in FAD (formazione a distanza) da erogare tramite piattaforma e-learning dell'Agenzia.

#### *Corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali*

Gli interventi formativi in questione trattano lo sviluppo delle competenze manageriali del personale dirigente e non, rivolgendosi alle aree formative delle *“soft skills”* e *degli strumenti per la comunicazione d'impresa*, distribuiti nel triennio con una logica di continuità temporale rispetto a quanto realizzato in precedenza e ai futuri sviluppi e partendo dalle richieste più urgenti e maggiormente condivise tra i vari Uffici.

Per alcuni di questi interventi formativi verranno richieste edizioni dedicate alla SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) che vanta esperienza e competenze consolidate nella trattazione di tali tematiche.



### *Corsi per lo sviluppo delle competenze professionali*

Gli interventi formativi in oggetto trattano le competenze specifiche del personale nelle varie aree di attività: informatica, comunicazione, promozione servizi, economica, gestionale, dando spessore al *digital knowledge* diffuso in base al modello organizzativo di lavoro vigente, ma con maggiore focus sui corsi finalizzati al cambiamento del modello organizzativo ed all'acquisizione di nuove competenze, all'*upskilling* ed al *reskilling* del personale in servizio.

Per l'aggiornamento normativo e tecnico-professionale, segnatamente per le tematiche giuridico-amministrative, gli interventi formativi trovano risposta nell'offerta dei *Corsi a Catalogo* delle società di formazione specializzate o della *SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)*.

### *Corsi per lo sviluppo delle competenze linguistiche*

Particolare attenzione viene data in questo piano alle competenze linguistiche, sia in un'ottica di maggiore professionalizzazione dei dipendenti, specialmente nelle lingue cd. "non tradizionali", sia sulla base delle richieste pervenute da parte degli uffici.

Per la formazione linguistica viene quindi preso in considerazione un duplice un livello di intervento:

1. diffusione della conoscenza delle cosiddette nuove lingue del mondo del business (cinese mandarino, arabo e russo);
2. consolidamento delle competenze specifiche connesse all'attività svolta (Business English, inglese tecnico per informatici) e corsi di potenziamento delle lingue europee tradizionali (francese, tedesco, spagnolo, portoghese).

Per il Business English, essenziale per l'attività del personale ICE, si prevede di fare ricorso all'offerta della SNA.

## **4. MONITORAGGIO**

L'attività di monitoraggio è espressamente prevista e disciplinata nel "Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia", 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.





[www.ice.it](http://www.ice.it)

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 

ALLEGATO TECNICO  
PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE  
2022-2024

SCHEDE OPERATIVE SEDE E MILANO

SCHEDE OPERATIVE RETE ESTERA

NOTA METODOLOGICA

## Direzione Generale

Responsabile	Roberto Luongo
Centro di Costo	SA00

Fondi Istituzionali 2022	€ 57.500 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 4.571 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>4</b>
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	Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa	Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale in raccordo con Ministeri, Regioni, Enti territoriali, Associazioni di categoria, etc.	30%	12

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

Responsabile	Rossana Ciraolo
Centro di Costo	SB00

Fondi Istituzionali 2022	€ 345.600 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	3
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>18</b>
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 della gestione amministrativa	Incremento n. audit su uffici esteri	30%	12



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

Responsabile	Laura Lauri
Centro di Costo	SD00

Fondi Istituzionali 2022	€ 310.850 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 2.858.551 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>14</b>
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 mensili di monitoraggio con i principali indicatori di attività collegati agli obiettivi specifici	30%	12

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

Responsabile	Giovanni Rodia
Centro di Costo	SE00

Fondi Istituzionali 2022	€ 163.000 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 16.290.857 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>8</b>
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	N. di settori coinvolti nella campagna di comunicazione belT	15%	4
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento del numero di follower su Twitter nell'anno	15%	15%

## Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Filippo Lanciotti
Centro di Costo	SM00

Fondi Istituzionali 2022	€ 4.000 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 219.354 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>6</b>
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	Miglioramento dell'efficienza della rete estera	Reportistica al DG a seguito di incontri di approfondimento con tutti gli uffici e il personale nell'ambito della seconda fase del Programma "Conversazioni con la Rete estera"	30%	64

## Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Maurizio Forte
Centro di Costo	SF00

Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 36.028.157 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	19
Area II	2
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>22</b>
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	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia e eventi all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	15%	5500
OS002	Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Ice Agenzia	Percentuale di documenti e elaborati relativi all'attività promozionale predisposti nei tempi richiesti	15%	100%

## Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente

Responsabile	Antonio Lucarelli
Centro di Costo	SF10

Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 29.846.880 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	21
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>22</b>
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	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore o sui territori	30%	1000

## Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso
Centro di Costo	SF20

Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 57.348.708 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	2
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>21</b>
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	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyers e importatori esteri	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia e eventi all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	30%	2700

## Ufficio Agroalimentari e Vini

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli
Centro di Costo	SF30

Fondi Istituzionali 2022	€ 1.000 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 37.366.144 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	20
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>21</b>
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	Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri	Numero operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia e eventi all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori	30%	1800



## Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.

Responsabile	Roberto Lovato
Centro di Costo	SF50

Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 1.315.099 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>11</b>
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	Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII, dell'UE e delle commissioni miste/ gruppi di lavoro	Percentuale di partecipanti qualificati <sup>(1)</sup> sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia	30%	53%

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

## Ufficio di Coordinamento Marketing

Responsabile	Tindaro Paganini
Centro di Costo	SG00

Fondi Istituzionali 2022	€ 5.000 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 706.162 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	2
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>9</b>
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	Revisione della politica in materia di Accordi e Convenzioni in relazione delle mutate condizioni congiunturali	15%	SI
OS002	Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE	Interventi di aggiornamento anagrafiche aziendali in base dati realizzati nel corso dell'anno	15%	20%

## Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Tindaro Paganini a.i.
Centro di Costo	SG20

Fondi Istituzionali 2022	€ 303.500 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 4.897.256 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	15
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>16</b>
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	Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati	Tasso di placement CORCE (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro)	10%	80%
OS001	Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI	N.ore di formazione	10%	39900
OS001	Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI	N. imprese partecipanti	10%	3025

## Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano
Centro di Costo	SG10

Fondi Istituzionali 2022	€ 35.000 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 1.174.508 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	16
Area II	2
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>19</b>
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	Monitoraggio servizi di assistenza erogati nel secondo anno di vigenza del nuovo catalogo	20%	Si
OS002	Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE	Interventi di aggiornamento anagrafiche aziendali in base dati realizzati nel corso dell'anno	10%	20%

## Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia
Centro di Costo	SG50

Fondi Istituzionali 2022	€ 7.077.900 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 3.345.151 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	9
Area II	9
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>19</b>
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	Completamento della migrazione degli applicativi custom sulla nuova piattaforma di gestione del personale entro 2022	10%	17 applicativi
OS002	Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia	Realizzazione del Wifi in sede per reception 6 piano e sala Pirelli	10%	entro novembre 2022
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	10%	Uguale o superiore al 98%

## Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Stefano Nigro	Fondi Istituzionali 2022	€ 7.000 (stime)
Centro di Costo	SN00	Fondi Promozionali 2022	€ 2.170.806 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>6</b>
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 gli investimenti esteri in Italia	Imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e/o alle quali sia stata data un'assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento	30%	80

## Ufficio Promozione degli investimenti

<b>Responsabile</b>	Paola Paolocci	<b>Fondi Istituzionali 2022</b>	€ 0 (stime)
<b>Centro di Costo</b>	SN10	<b>Fondi Promozionali 2022</b>	€ 408.859 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>4</b>
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	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e/o alle quali sia stata data un'assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento	30%	80



## Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri

Responsabile	ano Giovanni Benedetto Nigro a.i.	Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SN20	Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	1
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>2</b>
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	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e/o alle quali sia stata data un'assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento	30%	80

## Ufficio di supporto operativo agli investitori esteri

Responsabile	Paola Paolucci a.i
Centro di Costo	SN30

Fondi Istituzionali 2022	€ 0 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 751.394 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	3
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>3</b>
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 gli investimenti esteri in Italia	Imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e/o alle quali sia stata data un'assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento	30%	80

## Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Responsabile	Adele Massi
Centro di Costo	SH00

Fondi Istituzionali 2022	€ 149.500 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	1
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>5</b>
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	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Corsi di cultura manageriale per dirigenti e responsabili Uffici della Rete estera	30%	3

## Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Laura Lauri a.i.
Centro di Costo	SH10

Fondi Istituzionali 2022	€ 5.675.620 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 161.970 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	21
Area II	3
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>24</b>
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	Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa e contabile	Presentazione al Direttore Generale di una bozza di revisione del RAC - Regolamento di Amministrazione e Contabilità al fine di migliorare e semplificare le procedure amministrativo-contabili	30%	SI'

## Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Laura Lauri a.i.
Centro di Costo	SH20

Fondi Istituzionali 2022	€ 32.378.346 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	11
Area II	0
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>11</b>
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	Ricognizione di n. 133 cessazioni dal servizio dal 2013 al 2020 finalizzata all'eventuale elaborazione dei Modelli TFR2 e PL2 da inviare all'INPS ed alla quantificazione del costo della provvista TFS e TFR da inviare all'Ufficio Contabilità.	30%	100%

## Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli	Fondi Istituzionali 2022	€ 420.620 (stime)
Centro di Costo	SH30	Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	12
Area II	7
Area I	1
<b>Totale ruolo</b>	<b>21</b>
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	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Realizzazione di corsi di formazioni finalizzati al reskilling ed upskilling del personale in servizio	30%	12

## Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Lucio Fiorenza
Centro di Costo	SH50

Fondi Istituzionali 2022	€ 2.370.450 (stime)
Fondi Promozionali 2022	€ 0 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	11
Area II	5
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>17</b>
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	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 di Milano

Responsabile	Andrea Degl'Innocenti	Fondi Istituzionali 2022	€ 508.200 (stime)
Centro di Costo	AD10	Fondi Promozionali 2022	€ 105.573 (stime)

### Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	2
Area I	0
<b>Totale ruolo</b>	<b>21</b>
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 il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Servizio di consulenza digitale e-commerce per almeno 400 aziende	30%	100%



Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (al 31 dicembre 2021)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale ruolo	Interinali
<b>Direzione Generale</b>	<b>Roberto Luongo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>Rossana Ciruolo</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>Laura Lauri</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>Giovanni Rodia</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>Filippo Lanciotti</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	<b>Maurizio Forte</b>	<b>4</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>97</b>	<b>23</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	19	2	0	22	6
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Antonio Lucarelli	1	21	0	0	22	5
Ufficio Beni Di Consumo	Maria Maddalena Del Grosso	1	18	2	0	21	5
Ufficio Agroalimentare e Vini	Anna Flavia Pascarelli a.i.	0	20	1		21	6
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Roberto Lovato	1	9	1	0	11	1
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>Tindaro Paganini</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>6</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	6	2	0	9	2
Ufficio Servizi alle Imprese	Maria Carmela Ottaviano	1	16	2	0	19	
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione *	Tindaro Paganini a.i.	0	15	1	0	16	4
Ufficio Servizi Informatici	Giuseppe Maria Armenia	1	9	9		19	
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>Stefano Giovanni Benedetto Nigro</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	5	0	0	6	1
Ufficio Promozione degli investimenti	Paola Paolucci	1	3	0	0	4	
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Stefano Giovanni Benedetto Nigro a.i.	0	1	1	0	2	
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Paola Paolucci a.i	0	3	0	0	3	1
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>Adele Massi</b>	<b>3</b>	<b>58</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>78</b>	<b>2</b>
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	3	1	0	5	
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Laura Lauri a.i.	0	21	3	0	24	2
Ufficio Amministrazione del Personale	Laura Lauri a.i.	0	11	0	0	11	
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Anna Flavia Pascarelli	1	12	7	1	21	
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Lucio Fiorenza	1	11	5	0	17	
<b>TOTALE uffici</b>		<b>17</b>	<b>243</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>303</b>	
<b>Ufficio di Milano</b>	<b>Andrea Degl'Innocenti</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	
<b>TOTALE SEDE E MILANO</b>		<b>18</b>	<b>261</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>324</b>	<b>37</b>
<b>TOTALE ESTERO</b>		<b>11</b>	<b>78</b>	<b>1</b>		<b>90</b>	
<b>TOTALE AL 31.12.2021</b>		<b>29</b>	<b>339</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>414</b>	

Riepilogo risorse economiche e strumentali - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2022 (dati di previsione; risorse economiche e patrimoniali)	Risorse su fondi promozionali 2022 (dati di previsione)
<b>Direzione Generale</b>	<b>57.500</b>	<b>4.571</b>
<b>Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali</b>	<b>345.600</b>	
<b>Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione</b>	<b>310.850</b>	<b>2.858.551</b>
<b>Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali</b>	<b>163.000</b>	<b>16.290.857</b>
<b>Ufficio di supporto per la gestione della rete estera</b>	<b>4.000</b>	<b>219.354</b>
<b>Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy</b>	<b>-</b>	<b>36.028.157</b>
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	-	29.846.880
Ufficio Beni Di Consumo	-	57.348.708
Ufficio Agroalimentari e Vini	1.000	37.366.144
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	-	1.315.099
<b>Ufficio di coordinamento marketing</b>	<b>5.000</b>	<b>706.162</b>
Ufficio Servizi alle Imprese <sup>(1)</sup>	35.000	1.174.508
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	303.500	4.897.256
Ufficio Servizi Informatici	7.077.900	3.345.151
<b>Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri</b>	<b>7.000</b>	<b>2.170.806</b>
Ufficio Promozione degli investimenti	-	408.859
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	-	
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	-	751.394
<b>Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane</b>	<b>149.500</b>	
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	5.675.620	161.970
Ufficio Amministrazione del Personale	32.378.346	
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	420.620	
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	2.370.450	
<b>Milano</b>	<b>508.200</b>	<b>105.573</b>
<b>TOTALE</b>	<b>49.813.086</b>	<b>195.000.000</b>

1) Comprende l'assegnazione per costi di competenza della Rete Estera (ammortamenti, polizza sanitaria personale ruolo estero, servizio informazioni riservate)

2) Inclusi ammortamenti sede e oneri fiscali dell'ICE-Agenzia

3) Comprende l'assegnazione sulla commessa a copertura dei costi di gestione della sede

4) 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)

5) Inclusi costi di gestione dell'immobile

## ACCRA\*

Responsabile	Alessandro Gerbino	Paese	Ghana
Centro di Costo	4PI1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 285.251 (stime)		

## Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,91
<b>Totale</b>	<b>4,91</b>

## Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	210
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate/uomo)(4)	20%	420

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Lagos

## ADDIS ABABA

Responsabile	Riccardo Zucconi	Paese	Etiopia
Centro di Costo	4QD1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 334.522 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,78
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,56
<b>Totale</b>	<b>11,33</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	474
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate/uomo)(4)	20%	949

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## ALGERI

Responsabile	Gabriele Barone	Paese	Algeria
Centro di Costo	4NA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 295.406 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,04
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,03</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	562
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 4.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate/uomo)(4)	20%	1.125

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## ALMATY\*

Responsabile	Martino Castellani	Paese	Kazakistan
Centro di Costo	2EH3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 428.048 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,87
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,50
<b>Totale</b>	<b>7,36</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	481
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	961

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Tashkent

## AMMAN\*

Responsabile	Filippo Covino
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 346.560 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,95
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,58
<b>Totale</b>	<b>7,52</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	416
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	833

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Ramallah

## BAKU

<b>Responsabile</b>	Andrea Maccanico	<b>Paese</b>	Azerbaijan
<b>Centro di Costo</b>	2EE1	<b>Cluster</b>	Emergenti Vicini
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 276.424 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,98
<b>Totale</b>	<b>5,99</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	351
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	701

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## BANGKOK

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 348.257 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,46
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,33
<b>Totale</b>	<b>7,79</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	382
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 24.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	764

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BEIRUT

Responsabile	Claudio Pasqualucci
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 360.091 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,84
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,94
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,33
<b>Totale</b>	<b>5,11</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	334
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	668

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BELGRADO\*

Responsabile	Antonio Ventresca
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 431.363 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,89
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,90</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	623
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	1.246

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Podgorica

## BERLINO

Responsabile	Francesco Alfonsi
Centro di Costo	1AD3
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.144.570 (stime)

Paese	Germania
Cluster	Maturi vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	11,22
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,74
<b>Totale</b>	<b>13,95</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	925
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 17.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.849

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BERNA

Responsabile	Andrea Domenico Ambra
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 434.186 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,71
<b>Totale</b>	<b>5,70</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	280
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	560

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BOGOTÀ\*

Responsabile	Acilio Rizzello	Paese	Colombia
Centro di Costo	7ME1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 230.339 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,40
<b>Totale</b>	<b>5,39</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	349
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 36.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	699

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Caracas

## BRUXELLES

Responsabile	Luigi Ferrelli
Centro di Costo	1AA1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 647.584 (stime)

Paese	Belgio
Cluster	Maturi vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,45
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,60
<b>Totale</b>	<b>9,04</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	591
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 15.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.182

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BUCAREST

Responsabile	Micaela Soldini	Paese	Romania
Centro di Costo	2EF1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 276.633 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,90
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,91</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	484
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	968

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## BUDAPEST

Responsabile	Antonio Canale
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 273.360 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,99</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	419
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	838

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## BUENOS AIRES

Responsabile	Gianni Loreti	Paese	Argentina
Centro di Costo	7MA1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 349.348 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,99
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,99</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	349
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 1.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	698

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## CANTON

Responsabile	Massimiliano Tremitterra	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 398.503 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,71
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,25
<b>Totale</b>	<b>4,96</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	329
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	659

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## CASABLANCA

Responsabile	Daniela Cosentini
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 504.756 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	419
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 13.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	837

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## CHICAGO

Responsabile	Marco Verna
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 901.187 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,61
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	7,63
<b>Totale</b>	<b>15,25</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	3
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	533
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.066

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giovanni Luca Atena
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 456.877 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,49
<b>Totale</b>	<b>7,49</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	490
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 47.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	980

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## DOHA

Responsabile	Augusta Smargiassi
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 298.390 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,64
<b>Totale</b>	<b>7,65</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	281
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 15.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	562

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## DUBAI

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.105.557 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,83
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,85
<b>Totale</b>	<b>15,67</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	758
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 60.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.515

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## GIACARTA

Responsabile	Filippo Lanciotti a.i.	Paese	Indonesia
Centro di Costo	5IC1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 348.742 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,41
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,41</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	449
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 3.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	897

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## HOCHIMINH CITY

Responsabile	Fabio De Cillis	Paese	Vietnam
Centro di Costo	5LM1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 285.870 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,55
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,57
<b>Totale</b>	<b>6,14</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	389
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	779

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## HONG KONG

Responsabile	Gioia Morena Gatti	Paese	Hong Kong
Centro di Costo	6KB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 901.787 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,90
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>9,89</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	693
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 12.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	1.385

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## HOUSTON

Responsabile	Fabrizio Giustarini	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB5	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 464.580 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,84
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,38
<b>Totale</b>	<b>8,22</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	339
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	679

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## IL CAIRO

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 335.384 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,83
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,45
<b>Totale</b>	<b>5,28</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	338
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 18.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	675

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## ISTANBUL

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 716.564 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,88
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>10,87</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	761
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.522

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## JOHANNESBURG

Responsabile	Antonella Marucci
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 391.589 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,62
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,62</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	393
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 3.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	786

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## KIEV

Responsabile	Tony Corradini
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 344.633 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,83
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,83</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	408
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 12.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	816

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## KUALA LUMPUR

Responsabile	Filippo Fusaro	Paese	Malaysia
Centro di Costo	SID1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 224.441 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,09
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,09</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	356
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	713

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## L'AVANA

<b>Responsabile</b>	Simona Autuori	<b>Paese</b>	Cuba
<b>Centro di Costo</b>	7MG1	<b>Cluster</b>	Emergenti lontani
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 263.536 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,60
<b>Totale</b>	<b>4,59</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	280
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	560

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## LONDRA

Responsabile	Ferdinando Pastore
Centro di Costo	1AE1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.011.615 (stime)

Paese	Regno Unito
Cluster	Maturi vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,71
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,51
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,90
<b>Totale</b>	<b>14,11</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	645
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 29.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.290

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## LOS ANGELES

<b>Responsabile</b>	Alessandra Rainaldi	<b>Paese</b>	Stati Uniti d'America
<b>Centro di Costo</b>	3CB2	<b>Cluster</b>	Maturi Lontani
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 1.026.545 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,71
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,74
<b>Totale</b>	<b>11,45</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	609
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	1.218

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## LUANDA\*

<b>Responsabile</b>	Elisabetta Merlino	<b>Paese</b>	Angola
<b>Centro di Costo</b>	4QA1	<b>Cluster</b>	Emergenti lontani
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 441.976 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	349
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	697

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Brazzaville

## LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli	Paese	Slovenia
Centro di Costo	2ES1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 328.506 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,95
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,71
<b>Totale</b>	<b>6,65</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	416
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	832

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## MADRID

Responsabile	Cecilia Oliva	Paese	Spagna
Centro di Costo	1AK1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 611.989 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,68
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	3,30
<b>Totale</b>	<b>9,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	467
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	935

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## MAPUTO

<b>Responsabile</b>	Paolo Gozzoli	<b>Paese</b>	Mozambico
<b>Centro di Costo</b>	4Q11	<b>Cluster</b>	Emergenti lontani
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 246.650 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	1,78
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>2,79</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	196
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	391

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## MIAMI

Responsabile	Carlo Angelo Bocchi
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 509.566 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,75
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,75</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	403
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	806

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## MOSCA\*

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.535.123 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,58
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	17,77
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	4,26
<b>Totale</b>	<b>25,61</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	1.494
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 70.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	2.989

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Ekaterinburg, Novosibirsk, San Pietroburgo

## MUMBAI

Responsabile	Alessandro Liberatori a.i.
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 388.459 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,73
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,90
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,93
<b>Totale</b>	<b>10,56</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	604
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.208

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## NEW DELHI

Responsabile	Alessandro Liberatori	Paese	India
Centro di Costo	5LG2	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2021 <sup>(1)</sup>	€ 637.379 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,49
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,25
<b>Totale</b>	<b>10,73</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	734
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 14.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	1.467

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## NEW YORK

Responsabile	Antonino Laspina	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 2.584.030 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	3,53
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	16,64
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,38
<b>Totale</b>	<b>23,55</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	1.481
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 38.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	2.963

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## PARIGI

Responsabile	Giovanni Sacchi a.i.	Paese	Francia
Centro di Costo	1AC1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.315.662 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,67
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	11,29
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,19
<b>Totale</b>	<b>15,14</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	906
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 23.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	1.813

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## PECHINO

Responsabile	Gianpaolo Bruno
Centro di Costo	6LE1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.092.612 (stime)

Paese	Cina
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,91
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	9,84
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,40
<b>Totale</b>	<b>14,15</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	892
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 50.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.785

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## RIYADH\*

Responsabile	Enrico Barbieri
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 511.625 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,07
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>6,06</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	424
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	849

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Kuwait City



## SAN PAOLO

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 604.421 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>8,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	628
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.257

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SANTIAGO

Responsabile	Alessandra Marcarino
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 272.436 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,51
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,52</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	316
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 1.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	633

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SEOUL

Responsabile	Vincenzo Cali	Paese	Corea del Sud
Centro di Costo	6KA1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 494.539 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,73
<b>Totale</b>	<b>8,70</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	558
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 40.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.116

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SHANGHAI

Responsabile	Augusto Di Giacinto	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE2	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.181.906 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	2,93
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	8,07
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,90
<b>Totale</b>	<b>13,91</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	840
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 40.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.681

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SYDNEY

Responsabile	Paola De Faveri	Paese	Australia
Centro di Costo	6DA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 530.676 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,95
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,86
<b>Totale</b>	<b>5,81</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	366
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 2.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	731

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SINGAPORE

Responsabile	Filippo Lanciotti a.i.	Paese	Singapore
Centro di Costo	5KC1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 449.277 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,24
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,22</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	513
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.027

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## SOFIA\*

Responsabile	Chiara Petrò	Paese	Bulgaria
Centro di Costo	2EA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 345.494 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,34
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,94
<b>Totale</b>	<b>8,28</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	531
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.062

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Skopje

## STOCCOLMA

Responsabile	Andrea Mattiello
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 677.973 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,24
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,35
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,17
<b>Totale</b>	<b>8,76</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	346
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 30.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	693

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## TAIPEI

Responsabile	Enrico Condemi	Paese	Taiwan
Centro di Costo	6KD1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 318.091 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	2,98
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,17
<b>Totale</b>	<b>4,16</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	279
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	558

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## TEHERAN

<b>Responsabile</b>	Giancarlo Albano	<b>Paese</b>	Iran
<b>Centro di Costo</b>	4GC1	<b>Cluster</b>	Emergenti Vicini
<b>Risorse Economiche 2021<sup>(1)</sup></b>	€ 362.819 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	5,49
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,51
<b>Totale</b>	<b>7,01</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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 l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	455
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	20%	911

<sup>(1)</sup> 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.

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## TEL AVIV

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 506.397 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	3,99
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>4,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	349
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	698

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## TIRANA\*

Responsabile	Francesca Mondello
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 208.010 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,97
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,00
<b>Totale</b>	<b>5,98</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	419
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate/uomo) <sup>(4)</sup>	15%	838

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Pristina

## TOKYO

Responsabile	Erica Di Giovancarlo	Paese	Giappone
Centro di Costo	6DB1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.790.265 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,58
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	14,26
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,44
<b>Totale</b>	<b>17,28</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	1.179
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 85.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	2.358

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## TORONTO\*

Responsabile	Marco Saladini	Paese	Canada
Centro di Costo	3CA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 1.301.321 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	10,74
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	2,68
<b>Totale</b>	<b>15,43</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	2
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	893
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 50.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate/uomo)(4)	15%	1.785

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Montreal

## TUNISI

Responsabile	Donatella Iaricci
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 180.305 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,00
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,51
<b>Totale</b>	<b>5,51</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	350
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 4.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	700

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## VARSAVIA

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 397.693 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	6,96
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,48
<b>Totale</b>	<b>8,45</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	558
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 17.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	1.116

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.



## VIENNA

Responsabile	Paola Lisi	Paese	Austria
Centro di Costo	2AN1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 523.259 (stime)		

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	4,63
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	1,71
<b>Totale</b>	<b>7,34</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	394
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 3.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo) <sup>(4)</sup>	15%	788

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

## ZAGABRIA\*

Responsabile	Sandra Di Carlo
Centro di Costo	2EC1
Risorse Economiche 2022 <sup>(1)</sup>	€ 316.096 (stime)

Paese	Croazia
Cluster	Emergenti Vicini

### Risorse Umane (al 30 settembre 2021)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale <sup>(2)</sup>	7,01
FTE Personale Locale Promozionale <sup>(2)</sup>	0,17
<b>Totale</b>	<b>8,17</b>

### Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2022
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	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	N. di nuovi accordi firmati nel 2022 per promozione con un partner della GDO locale	5%	1
OS001	Migliorare l'offerta dei servizi di informazione	N. di informazioni prodotte dagli uffici (3)	5%	560
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	N. di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in giornate uomo)(4)	15%	1.120

<sup>(1)</sup> Non sono riportati i fondi gestiti per le attività promozionali, inizialmente attribuiti agli uffici della sede e successivamente trasferiti agli uffici della

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

<sup>(3)</sup> N.70 informazioni per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali). Ai fini del raggiungimento target, la pubblicazione di una nuova nota settoriale o sul paese equivale a 10 news.

<sup>(4)</sup> N.140 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), calcolati in giornate/uomo. Ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi, calcolato in base alle giornate/uomo impiegate. Per i dettagli si veda nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

\*Include Sarajevo

Riepilogo risorse umane - Rete estera (al 30 settembre 2021)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Ruolo	Personale locale istituzionale	Personale progetti promozionali	Totale personale locale	TOTALE personale estero
ACCRA*	Alessandro Gerbino		1,0	0,0	1,00	2,00	1,91	3,91	4,91
ADDIS ABEBA	Riccardo Zucconi		1,0	0,0	1,00	5,78	4,56	10,34	11,33
ALGERI	Gabriele Barone		1,0	0,0	1,00	7,04	0,00	7,04	8,03
ALMATY*	Martino Castellani		0,9	0,0	0,87	5,99	0,50	6,49	7,36
AMMAN*	Filippo Covino		1,0	0,0	1,00	4,95	1,58	6,53	7,52
BAKU	Andrea Maccanico		1,0	0,0	1,01	3,99	0,98	4,97	5,99
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia		1,0	0,0	1,00	4,46	2,33	6,79	7,79
BEIRUT	Claudio Pasqualucci		0,8	0,0	0,84	3,94	0,33	4,27	5,11
BELGRADO*	Antonio Ventresca		1,0	0,0	1,01	7,89	0,00	7,89	8,90
BERLINO	Francesco Alfonsi	1,0		1,0	1,99	11,22	0,74	11,96	13,95
BERNA	Andrea Domenico Ambra		1,0	0,0	1,00	3,00	1,71	4,71	5,70
BOGOTA*	Acilio Rizzello		1,0	0,0	1,00	3,99	0,40	4,39	5,39
BRUXELLES	Luigi Ferrelli	1,0		1,0	1,99	6,45	0,60	7,05	9,04
BUCAREST	Micaela Soldini		1,0	0,0	1,01	5,90	0,00	5,90	6,91
BUDAPEST	Antonio Canale		1,0	0,0	1,00	4,99	0,00	4,99	5,99
BUENOS AIRES	Gianni Loreti		1,0	0,0	0,99	4,00	0,00	4,00	4,99
CANTON	Massimiliano Tremitterra		0,7	0,0	0,71	4,00	0,25	4,25	4,96
CASABLANCA	Daniela Cosentini		1,0	0,0	1,00	4,98	0,00	4,98	5,98
CHICAGO	Marco Verna		1,0	1,0	2,01	5,61	7,63	13,24	15,25
CITTA' DEL MESSICO	Giovanni Luca Atena		1,0	0,0	1,00	6,00	0,49	6,49	7,49
DOHA	Augusta Smargiassi		1,01	0,0	1,01	3,00	3,64	6,64	7,65
DUBAI	Amedeo Scarpa	1,0		2,0	2,99	7,83	4,85	12,68	15,67
GIACARTA	Filippo Lanciotti a.i.	0,0		1,0	1,00	5,41	0,00	5,41	6,41
HOCHIMINH CITY	Fabio De Cillis		1,0	0,0	1,01	4,55	0,57	5,12	6,14
HONG KONG	Gioia Morena Gatti		1,0	0,0	1,00	8,90	0,00	8,90	9,89
HOUSTON	Fabrizio Giustarini		1,0	0,0	1,01	3,84	3,38	7,21	8,22
IL CAIRO	Francesco Pagnini		1,0	0,0	1,00	3,83	0,45	4,28	5,28
ISTANBUL	Riccardo Landi	1,0		1,0	1,99	8,88	0,00	8,88	10,87
JOHANNESBURG	Antonella Marucci		1,0	0,0	1,00	4,62	0,00	4,62	5,62
KIEV	Tony Corradini		1,0	0,0	1,00	4,83	0,00	4,83	5,83
KUALA LUMPUR	Filippo Fusaro		1,0	0,0	1,00	4,09	0,00	4,09	5,09
L'AVANA	Simona Autuori		1,0	0,0	1,00	3,00	0,60	3,60	4,59
LONDRA	Giovanni Sacchi	0,7		0,0	0,71	8,51	4,90	13,41	14,11
LOS ANGELES	Alessandra Rainaldi		1,0	1,0	1,99	6,71	2,74	9,45	11,45
LUANDA*	Elisabetta Merlinò		1,0	0,0	1,00	3,98	0,00	3,98	4,98
LUBIANA	Serenella Marzoli		1,0	0,0	1,00	4,95	0,71	5,65	6,65
MADRID	Cecilia Oliva		1,0	0,0	1,00	5,68	3,30	8,98	9,98
MAPUTO	Paolo Gozzoli		1,0	0,0	1,01	1,78	0,00	1,78	2,79
MIAMI	Carlo Angelo Bocchi		1,0	0,0	1,01	4,75	0,00	4,75	5,75
MOSCA*	Francesco Pensabene	1,0		2,6	3,58	17,77	4,26	22,03	25,61
MUMBAI	Alessandro Liberatori a.i.		0,7	0,0	0,73	7,90	1,93	9,83	10,56
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	1,0		1,0	1,99	8,49	0,25	8,74	10,73
NEW YORK	Antonino Laspina	1,0		3,5	4,52	16,64	2,38	19,02	23,55
PARIGI	Giovanni Sacchi a.i.	0,7		1,0	1,66	11,29	2,19	13,48	15,14
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1,0		1,9	2,91	9,84	1,40	11,25	14,15
RIYADH*	Enrico Barbieri		1,0	0,0	1,00	5,07	0,00	5,07	6,06
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	1,0		1,0	1,99	6,98	0,00	6,98	8,98
SANTIAGO	Alessandra Marcarino		1,0	0,0	1,01	3,51	0,00	3,51	4,52
SEOUL	Vincenzo Cali		1,0	0,0	1,00	6,98	0,73	7,71	8,70
SHANGHAI	Augusto Di Giacinto		1,0	2,9	3,94	8,07	1,90	9,97	13,91
SINGAPORE	Filippo Lanciotti a.i.	0,0		0,2	0,24	4,98	0,00	4,98	5,22
SOFIA*	Chiara Petrò		1,0	0,0	1,00	6,34	0,94	7,28	8,28
STOCCOLMA	Andrea Mattiello		1,0	0,2	1,24	6,35	1,17	7,52	8,76
SYDNEY	Paola De Faveri		1,0	0,0	1,00	3,95	0,86	4,81	5,81
TAIPEI	Enrico Condemi		1,0	0,0	1,01	2,98	0,17	3,14	4,16
TEHERAN	Giancarlo Albano		1,0	0,0	1,01	5,49	0,51	6,00	7,01
TEL AVIV	Fabrizio Camastra		1,0	0,0	1,00	3,99	0,00	3,99	4,98
TIRANA*	Francesca Mondello		1,0	0,0	1,01	4,97	0,00	4,97	5,98
TOKYO	Erica Di Giovancarlo	1,0		1,6	2,58	14,26	0,44	14,70	17,28
TORONTO*	Marco Saladini		1,0	1,0	2,01	10,74	2,68	13,42	15,43
TUNISI	Donatella Iaricci		1,0	0,0	1,00	4,00	0,51	4,51	5,51
VARSAVIA	Paolo Lemma		1,0	0,0	1,01	6,96	0,48	7,44	8,45
VIENNA	Paola Lisi		1,0	0,0	1,00	4,63	1,71	6,35	7,34
ZAGABRIA*	Sandra Di Carlo		1,0	0,0	1,00	7,01	0,17	7,17	8,17
<b>TOTALE</b>		<b>11,4</b>	<b>49,2</b>	<b>25,0</b>	<b>85,6</b>	<b>394,5</b>	<b>73,8</b>	<b>468,3</b>	<b>553,8</b>

\*include i punti di corrispondenza

Risorse economiche -Rete estera<sup>(1)</sup>

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2022 (dati di previsione)
ACCRA*	Alessandro Gerbino	285.251
ADDIS ABEBA	Riccardo Zucconi	334.522
ALGERI	Gabriele Barone	295.406
ALMATY*	Salvatore Parano a.i.	428.048
AMMAN*	Filippo Covino	346.560
BAKU	Maurizio Ferri	276.424
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia	348.257
BEIRUT	Francesca Zadro a.i.	360.091
BELGRADO*	Marina Scognamiglio	431.363
BERLINO	Francesco Alfonsi	1.144.570
BERNA	Andrea Domenico Ambra	434.186
BOGOTÀ*	Acilio Rizzello	230.339
BRUXELLES	Luigi Ferrelli	647.584
BUCAREST	Filippo Petz	276.633
BUDAPEST	Antonio Canale	273.360
BUENOS AIRES	Luigi D'Aprèa	349.348
CANTON	Cecilia Costantino	398.503
CASABLANCA	Daniela Cosentini	504.756
CHICAGO	Marco Saladini	901.187
CITTÀ DEL MESSICO	Giovanni Luca Atena	456.877
DOHA	Giosafat Riganò	298.390
DUBAI	Amedeo Scarpa	1.105.557
GIACARTA	Leonardo Radicati a.i.	348.742
HOCHIMINH CITY	Paolo Lemma	285.870
HONG KONG	Gioia Morena Gatti	901.787
HOUSTON	Antonietta Baccanari	464.580
IL CAIRO	Francesco Pagnini	335.384
ISTANBUL	Riccardo Landi	716.564
JOHANNESBURG	Antonella Marucci	391.589
KIEV	Tony Corradini	344.633
KUALA LUMPUR	Filippo Fusaro	224.441
L'AVANA	Simona Autuori	263.536
LONDRA	Ferdinando Pastore	1.011.615
LOS ANGELES	Alessandra Rainaldi	1.026.545
LUANDA*	Elisabetta Merlino	441.976
LUBIANA	Serenella Marzoli	328.506
MADRID	Cecilia Oliva	611.989
MAPUTO	Gianni Loreti	246.650
MIAMI	Andrea Ferrari	509.566
MOSCA*	Francesco Pensabene	1.535.123
MUMBAI	Fabrizio Giustarini	388.459
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	637.379
NEW YORK	Antonino Laspina	2.584.030
PARIGI	Giovanni Sacchi	1.315.662
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1.092.612
RIYADH*	Enrico Barbieri	511.625
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	604.421
SANTIAGO	Enrico Condemi	272.436
SEOUL	Vincenzo Cali	494.539
SHANGHAI	Massimiliano Tremitera	1.181.906
SINGAPORE	Leonardo Radicati a.i.	449.277
SOFIA*	Chiara Petrò	345.494
STOCCOLMA	Andrea Mattiello	677.973
SYDNEY	Paola De Faveri	530.676
TAIPEI	Paolo Quattrocchi	318.091
TEHERAN	Augusto Di Giacinto	362.819
TEL AVIV	Fabrizio Camastra	506.397
TIRANA*	Elisa Scelsa	208.010
TOKYO	Erica Di Giovancarolo	1.790.265
TORONTO*	Matteo Picariello	1.301.321
TUNISI	Donatella Iaricci	180.305
VARSAVIA	Antonino Mafodda	397.693
VIENNA	Paola Lisi	523.259
ZAGABRIA*	Sandra Di Carlo	316.096
<b>Totale</b>		<b>37.107.053</b>

\*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 2022-2024

---

## **METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E DEI TARGET 2022-2024 DELL'AGENZIA ICE – OBIETTIVI SPECIFICI E OPERATIVI SEDE, MILANO E RETE ESTERA**

---

La presente nota esprime la metodologia adottata per la definizione degli obiettivi, indicatori e target di Performance 2022-2024 ed è redatta anche ai fini della misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente ed agli eventuali controlli dell'OIV dell'ICE Agenzia (art. 14 c. 4-ter e 9 Dlgs 150/2009).

### **Obiettivi Specifici**

**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%**

L'obiettivo prevede, in un'ottica di multidimensionalità, una serie di indicatori quali-quantitativi correlati all'attività di servizio alla clientela, come risultato di una strategia articolata su più livelli.

***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 2022 un target in valore assoluto pari a 15.000. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento, al netto di partecipazioni plurime. Il dato sarà elaborato centralmente dal Cruscotto Direzionale in base ai dati inseriti nei sistemi informatici a disposizione degli uffici della sede, Milano ed estero (Oracle, ServIcweb, CRM). Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline: 12.500 aziende, stima dato 2021.

***Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali: Spesa per attività promozionale (ad esclusione della campagna di nation branding e dei voucher per progetti digitali e di ogni voucher non direttamente erogato da Ice) (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 al netto di quella prevista per la campagna di comunicazione di nation branding e per l'erogazione di voucher per la digitalizzazione e di ogni voucher non direttamente erogato da Ice. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Oracle, Cruscotto Direzionale). Baseline spesa 2021: 116 milioni di euro.

***Imprese coinvolte in attività di promozione: numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali (peso 15%)***

L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di coinvolgere imprese italiane ad eventi promozionali (fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali organizzate in varie modalità), in termini di partecipazione complessiva alle iniziative (quindi vengono considerate anche le partecipazioni plurime). Il target è fissato in valore assoluto, rispetto a una

baseline 2021 di 13.572 aziende (dato a novembre 2021). Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Promoapp, Cruscotto Direzionale).

***Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce: numero aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner su accordi vigenti nel 2022 (peso 10%)***

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di aumentare il numero di aziende italiane presenti su piattaforme e-commerce attraverso accordi specifici con partner digitali. Il target si riferisce alle aziende ammesse nelle piattaforme e-commerce a seguito dell'attività di divulgazione e selezione preliminare all'accesso alle piattaforme stesse, sulla base di accordi vigenti nel 2022. Il target considera le partecipazioni plurime. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy. Baseline 2021: 4.520.

***Customer satisfaction sulle imprese italiane: survey sulle imprese sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE (peso 5%).***

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. La survey sulle imprese rileverà anche il grado di visibilità, utilizzo, soddisfazione e di percezione di utilità economica dei servizi ICE. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento marketing.

***Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenza tra variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE e variazione percentuale esportazioni aziende non clienti (analisi controfattuale, in collaborazione con Istat) (peso 10%).***

La misurazione sarà effettuata da ISTAT, attraverso un matching tra le partite iva dei clienti ICE e l'archivio imprese esportatrici dell'Istat, contenente i necessari microdati. Ai fini del raggiungimento del target di performance, la variazione dell'export dei clienti ICE deve essere di  $\geq 7$  punti percentuali superiore a quella del campione controfattuale statistico, basato su imprese con caratteristiche analoghe. Verrà fornita reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di supporto Pianificazione strategica e controllo di gestione.

***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%***

Questo obiettivo ha come focus i processi interni, per migliorare i servizi erogati con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione e alle pari opportunità.

***Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici indicati dal CdA:***

***- Indice di realizzazione delle azioni operative principali individuate; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (= pienamente realizzata entro la scadenza indicata per ogni singola azione (peso 15%).***

L'indicatore misura lo stato di attuazione delle azioni operative principali attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV. Sono state individuate **11 azioni operative prioritarie** per il 2022, quali:



a) *Nuovi accordi stipulati con e-tailer o marketplace*. L'indicatore si riferisce a nuovi accordi da concludere nell'anno; rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Promozione Made in Italy. Baseline 2021: 12 (a novembre 2021).

b) *Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti al progetto Export Tutor sull'assistenza fornita*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante reportistica di riepilogo del risultato, ottenuto dalla raccolta di questionari somministrati alle aziende partecipanti, a cura dell'Ufficio Coordinamento Marketing. Baseline non disponibile.

c) *Completamento campagna di nation branding "be IT" in 26 paesi entro agosto (spesa intero stanziamento e copertura dei 26 Paesi secondo programma)*. Nuovo indicatore; si intende raggiunto a seguito della spesa dell'intero stanziamento dedicato e la copertura dei 26 Paesi in base al programma. Rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Comunicazione e relazioni esterne. Baseline non disponibile.

d) *Numero di aziende start up e PMI innovative tecnologiche che hanno partecipato a eventi promozionali in Italia e all'estero nell'anno di riferimento*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Tecnologia industriale. Baseline: 350 (stima 2021).

e) *Apertura uffici o Desk Paese all'estero*. Nuovo indicatore; la misurazione fa riferimento all'apertura di uffici e desk paese all'estero entro l'anno, subordinatamente all'autorizzazione del Ministero vigilante; il target è raggiunto con delibera del CdA. Rilevazione mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Supporto per la Gestione della Rete Estera. Baseline non disponibile.

f) *Completamento entro giugno 2022 della fase "Intelligenza Artificiale" del portale export.gov.it, comprensiva della profilazione degli utenti/accessi, del sistema di analisi dei dati e del motore di I.A. per il matching utenti-iniziativa*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante redazione di una relazione tecnica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline non disponibile.

g) *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 (ad esclusione dell'apertura di filiali commerciali)*. Nuovo indicatore. Progetti di investimento "impegnati da imprese estere" sulla base di: lettera d'intenti 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. Rilevazione mediante la redazione di una relazione a cura dell'Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri. Baseline non disponibile.

h) *Avvio servizio blockchain di tracciamento per entrambe le filiere moda e agroalimentare entro aprile*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante redazione di una relazione tecnica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline non disponibile.

i) *Numero di imprese che hanno fruito del servizio blockchain*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline non disponibile.

l) *Imprese attive sul totale di quelle ammesse in piattaforme e-commerce da oltre 3 mesi (% sul totale)*. Nuovo indicatore; per aziende attive si intendono le aziende pre-esistenti in piattaforma con vetrina on-line live al momento della stipula di accordo tra ICE e marketplace/e-tailer e che aderiscono ai progetti ICE-piattaforma vigenti nel 2022 e - le aziende ammesse in piattaforma e andate live on-line per la prima volta a seguito della stipula di accordo tra ICE e marketplace/e-tailer vigente nel 2022. Rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento promozione. Baseline non disponibile.

m) *Numero di accordi attivi con la GDO*. Si riferisce al numero complessivo di accordi stipulati con la GDO vigenti al 31 dicembre 2022. Rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento promozione. Baseline 18 (monitoraggio infrannuale).

*Il punteggio assegnato per ogni singola azione è: 0 (= azione non realizzata); 0,5 (= se completata in ritardo ma entro l'anno); 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) target: n. ≥ 8.*

*In caso decada una delle azioni per motivi esogeni, la misurazione verrà effettuata sul numero delle azioni effettivamente realizzabili, riparametrando il target.*

**- Indice di realizzazione delle azioni organizzative principali individuate; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (= pienamente realizzata entro la scadenza indicata per ogni singola azione (peso 5%))**

*L'indicatore misura lo stato di attuazione delle azioni organizzative principali attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV. Sono state individuate 4 azioni organizzative prioritarie per il 2022, quali:*

- a. *Formalizzazione di tutti gli atti e documenti autorizzativi per la riorganizzazione dell'ente entro fine febbraio 2022*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura della Direzione generale. Baseline non disponibile.
- b. *Completamento assegnazione incarichi a seguito riorganizzazione dell'ente entro giugno 2022*. Nuovo indicatore; rilevazione mediante reportistica a cura della Direzione generale. Baseline non disponibile.
- c. *Tasso di retention a fine anno dei 50 funzionari di nuova assunzione*. Nuovo indicatore; la misurazione si riferisce alla percentuale di personale che nell'anno rimarrà nell'organizzazione tra i funzionari assunti a seguito dei due concorsi per funzionari per complessivi 50 posti - di cui 20 a indirizzo socio-economico-amministrativo e 30 a indirizzo servizi alle imprese su tecnologie digitali. Rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Amministrazione e Organizzazione Risorse umane. Baseline non disponibile.
- d. *Organico al 31.12.2022 (unità di personale)*. Nuovo indicatore; l'indicatore si intende conseguito al raggiungimento di 493 unità di personale di ruolo e in somministrazione. Rilevazione mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Coordinamento Amministrazione e Organizzazione Risorse umane. Baseline non disponibile.

*Il punteggio assegnato per ogni singola azione è: 0 (= azione non realizzata); 0,5 (= se completata in ritardo ma entro l'anno); 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata); target: n. ≥ 3.*

*In caso decada una delle azioni per motivi esogeni, la misurazione verrà effettuata sul numero delle azioni effettivamente realizzabili, riparametrando il target.*

***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 con focus su attività di audit interna e assenza di reclami (peso 10%)***

L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami. 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%).

***Promuovere le pari opportunità: percentuale di posizioni attribuite al genere meno rappresentato sul totale degli incarichi assegnati.***

L'indicatore misura il rapporto percentuale tra posizioni assegnate e totale degli incarichi attribuiti nell'anno, per genere, riguardante: trasferimenti all'estero di dirigenti, responsabili e collaboratori all'estero, conferimenti di posizioni organizzative e di incarichi di posizioni dirigenziali generali in sede. Rilevazione mediante reportistica a cura dell'Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane. Baseline non disponibile.

## **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%).***

Il nuovo indicatore rileva il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico 1, attraverso la misurazione dei 6 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 4 indicatori in cui è articolato (cfr. sezione precedente della nota metodologica).

**A seguire si riportano gli indicatori comuni a gruppi di uffici (in blu nelle schede):**

*Obiettivo: Incremento di opportunità commerciali, misurato attraverso la creazione di occasioni di incontro con buyer e importatori esteri*

*Indicatore: "Numero di operatori esteri per i quali sono organizzati incoming in Italia ed eventi all'estero, per incontrare aziende espositrici a fiere di settore, eventi autonomi, o sui territori".* La misurazione riguarderà il tracciamento degli operatori esteri partecipanti ad incoming virtuali e in presenza e verrà effettuata sulla base del dato rilevato attraverso la scheda parametri di efficacia in Promoapp a consuntivo, integrati con gli elenchi di operatori esteri coinvolti nelle iniziative. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura di ciascun Ufficio. Il target varia in base alle attività degli uffici promozionali a cui è assegnato (Coordinamento Promozione, Tecnologia industriale, Beni di

consume e Agroalimentari). Per l'ufficio Tecnologia industriale l'indicatore considera i soli operatori esteri coinvolti in incoming in Italia. Per l'ufficio di Coordinamento promozione Made in Italy la misurazione dell'indicatore fa riferimento agli operatori esteri complessivamente coinvolti dai tre uffici merceologici. Baseline 2021: 6.400 (dato complessivo; il dato 2021 più elevato rispetto al target 2022 è dovuto all'incremento eccezionale registrato nel secondo semestre dell'anno, in particolare a settembre/ottobre, a causa della ripresa dell'attività in presenza con un numero estremamente elevato di manifestazioni, per il recupero di edizioni perse non soltanto nel primo semestre 2021 ma anche nel 2020).

*Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE.*

*Indicatore:* "Interventi di aggiornamento anagrafiche aziendali in base dati realizzati nel corso dell'anno". Nuovo indicatore condiviso tra gli uffici Coordinamento marketing e Servizi imprese. La misurazione riguarderà la percentuale di interventi effettuati dall'ufficio Servizi imprese sul totale degli interventi effettuati nel 2022 da tutti gli uffici ICE. Fonte: Banca Dati Operatori, interrogazione per periodo (anno 2022), con fonte di aggiornamento Ufficio Servizi alle Imprese. Baseline non disponibile.

*Obiettivo: Promuovere gli investimenti esteri in Italia.*

*Indicatore:* "Imprese intercettate dagli Uffici Ice che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia, e/o alle quali sia stata data un'assistenza per la valutazione o l'avvio dell'investimento". L'indicatore è attribuito a tutti gli uffici dell'area attrazione investimenti. 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. La fonte di rilevazione è l'applicativo Pipedrive (repository di tracciamento delle attività di gestione degli investitori). Baseline: 75.

**Di seguito si riportano gli indicatori propri di ciascun ufficio (in nero nelle schede):**

#### **Direzione generale**

*Obiettivo: Accrescere l'innovazione dell'azione amministrativa*

*Indicatore:* "Numero di progetti strategici con valenza promozionale e istituzionale in raccordo con Ministeri, Regioni, Enti territoriali, Associazioni di categoria". La rilevazione avviene con reportistica a cura dell'Ufficio sul Server condiviso della Direzione Generale. Baseline: 10.

#### **Ufficio di supporto per gli Affari giuridico legali e assistenza organi istituzionali**

*Obiettivo: Miglioramento della gestione amministrativa*

*Indicatore:* "Incremento n. audit su uffici esteri". Fonte di rilevazione: GED, server ufficio, relazioni di monitoraggio al CdA. Nuovo indicatore. Baseline: 7 (novembre 2021).

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

*Obiettivo: Contribuire al monitoraggio degli obiettivi di performance dell'Agenzia*

*Indicatore:* "Schede mensili di monitoraggio dei principali indicatori di attività collegati agli obiettivi specifici". Si tratta di schede di monitoraggio mensili riguardanti i principali indicatori di performance correlati con l'attività dell'ICE, aggiuntive rispetto alle misurazioni semestrale e finale a cura della Struttura Tecnica OIV riguardanti tutti gli indicatori di performance assegnati alla struttura. La rilevazione avverrà sulla base della reportistica inviata ai vertici a cura dell'ufficio. Baseline: 12.

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

*Obiettivo: Promuovere l'immagine del made in Italy sui mercati esteri*

*Indicatore: "N. di settori coinvolti nella campagna di comunicazione belT". Verrà fornita reportistica a cura dell'Ufficio con evidenza dei settori coinvolti. Indicatore di nuova istituzione.*

*Obiettivo: Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital*

*Indicatore: "Incremento del numero di follower su Twitter nell'anno". La fonte di misurazione è Twitter Analytics. Verrà fornita reportistica a cura dell'Ufficio su elaborazione dati Analytics. Baseline: 10.499 (dato al 30 dicembre 2021).*

#### **Ufficio di Supporto Gestione rete estera**

*Obiettivo: Miglioramento dell'efficienza della rete estera*

*Indicatore: "Reportistica al DG a seguito di incontri di approfondimento con tutti gli uffici e il personale nell'ambito del progetto "Conversazioni con la rete estera". La rilevazione avverrà sulla base della predisposizione a cura dell'Ufficio di 64 report dedicati per la Direzione Generale. Baseline: 64.*

#### **Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy**

*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 sul PSMI 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 sono Intranet, il server del Coordinamento, le comunicazioni email, Promoapp. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Baseline: 100%.*

#### **Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.**

*Obiettivo: Garantire un adeguato livello di partecipazione di funzioni di vertice e/o responsabili delle decisioni in occasione di eventi pubblici dedicati alla promozione delle attività degli OOII, dell'UE e delle commissioni miste/ gruppi di lavoro*

*Indicatore: "Percentuale di partecipanti qualificati (CEO, Direttori Generali, Ad, Amministratori unici, Presidenti, Segretari generali, Titolari, responsabili di progetto o di settore) sul totale dei partecipanti a eventi organizzati da ICE Agenzia". La misurazione verrà effettuata attraverso la funzione aziende partecipanti in Promoapp, integrato da reportistica sulle statistiche di partecipazione generati automaticamente dalle piattaforme on line utilizzate per i Webinar a cura dell'ufficio, dai form di adesione e dalle rilevazioni delle partecipazioni effettive. Verrà fornita reportistica di dettaglio a cura dell'Ufficio. Baseline: 63% (dato di monitoraggio infrannuale).*

#### **Ufficio Coordinamento Marketing**

*Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE*

*Indicatore: "Revisione della politica in materia di Accordi e Convenzioni in relazione delle mutate condizioni congiunturali". Fonte: deliberazione CdA e successiva comunicazione di servizio. Baseline: 0.*

#### **Ufficio Servizi alle imprese**

*Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE*

*Indicatore: "Monitoraggio servizi di assistenza erogati nel secondo anno di vigenza del nuovo catalogo". Nuovo indicatore; la rilevazione avverrà sulla base di un'informativa alla struttura sui servizi erogati agli utenti e clienti ICE con analisi statistiche e valutazioni qualitative entro il 1° semestre 2022. Baseline: 0.*

### **Ufficio Servizi Formativi per l'internazionalizzazione**

*Obiettivo: Migliorare l'efficacia dei corsi per giovani laureati*

*Indicatore: "Tasso di placement CORCE (numero di allievi inseriti nel mondo del lavoro)". Rilevazione a nove mesi dalla fine dei corsi tramite interviste via mail e telefoniche. Report di dettaglio a cura dell'Ufficio. Baseline 2021: 90%.*

*Obiettivo: Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI*

*Indicatore: "N.ore di formazione". La rilevazione avverrà mediante reportistica a cura dell'ufficio. Baseline: 38.000.*

*Indicatore: "N. imprese partecipanti". La rilevazione avverrà mediante reportistica a cura dell'ufficio. Baseline: 2.750.*

### **Ufficio Servizi Informatici**

*Obiettivo: Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia*

*Indicatore: "Completamento della migrazione degli applicativi custom sulla nuova piattaforma di gestione del personale entro il 2022". L'indicatore sarà rilevato mediante reportistica a cura dell'ufficio a seguito della messa in esercizio degli applicativi. La migrazione riguarderà il completamento della migrazione, avviata nel 2021, dei 17 applicativi seguenti: SVP, GERIP, POL, GEPE RELAZIONALE, GT, GERIS HR, GERIS FORMAZIONE, DMA - DMAINPDAP, UNIEMENS, F24EP, CU e CU online, 770 -730 web, COL, Finanziamenti, GSPS, Trattamento Accessori, Contabilizzazione costi.*

*Indicatore: "Realizzazione del Wifi in sede per reception 6 piano e sala Pirelli". Nuovo indicatore; la rilevazione avverrà in base all'attivazione del servizio entro novembre 2022.*

*Indicatore: "Disponibilità dell'infrastruttura di sicurezza per assicurare il funzionamento degli applicativi di office automation". Nuovo indicatore. L'indicatore si intende raggiunto con una disponibilità pari o superiore al 98%. La rilevazione avverrà mediante relazione tecnica a cura dell'ufficio, sulla base del sistema di monitoraggio fornito dalla convenzione.*

### **Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane**

*Obiettivo: Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane.*

*Indicatore: "Corsi di cultura manageriale per dirigenti e responsabili Uffici della Rete estera". La rilevazione del nuovo indicatore avverrà sulla base di report a cura dell'ufficio. Baseline: 0.*

### **Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio**

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa e contabile*

*Indicatore: "Presentazione al Direttore Generale di una bozza di revisione del RAC - Regolamento di Amministrazione e Contabilità al fine di migliorare e semplificare le procedure amministrativo-contabili". La rilevazione del nuovo indicatore avverrà con nota dell'ufficio che ne attesti la presentazione. Baseline: 0.*

### **Ufficio Amministrazione del Personale**

*Obiettivo: Semplificazione ed efficientamento della gestione amministrativa*

*Indicatore:* “Ricognizione di n. 133 cessazioni dal servizio dal 2013 al 2020 finalizzata all'eventuale elaborazione dei modelli TFR2 e PL2 da inviare all'INPS ed alla quantificazione del costo della provvista TFS e TFR da inviare all'Ufficio Contabilità.” Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante reportistica a cura dell'ufficio, in base a file Excel con i dipendenti cessati dal servizio, relativa documentazione, e modelli TFR2 e PL2 eventualmente elaborati (collocati su server). Baseline: 0.

### Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane

*Obiettivo:* Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane

*Indicatore:* “Realizzazione di corsi di formazioni finalizzati al reskilling ed upskilling del personale in servizio”. La rilevazione del nuovo indicatore avverrà tramite una relazione di riepilogo a cura dell'ufficio, basata sui dati inseriti negli applicativi gestionali dell'ufficio. Baseline: 0.

### Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi generali

*Obiettivo:* Semplificazione ed efficientamento della gestione 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 e di comunicazioni esplicative a cura dell'ufficio ai Dirigenti/Responsabili delle unità organizzative. Baseline: 12.

### Ufficio di Milano

*Obiettivo:* Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane

*Indicatore:* “Servizio di consulenza digitale e-commerce per almeno 400 aziende”. La rilevazione del nuovo indicatore avverrà tramite una relazione di riepilogo, a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 0.

## 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 quattro indicatori, specificamente assegnati agli uffici esteri (segnati in nero) che sommati raggiungono il 30%.

### *1. Numero di nuovi accordi con la GDO locale*

Il nuovo indicatore non è attribuito a tutti gli uffici. Nei casi previsti, il target assegnato consiste nel **numero di accordi, firmati nel corso del 2022, per la promozione con un partner della GDO locale**. La rilevazione sarà effettuata mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento promozione.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

### *2. Numero di informazioni prodotte dagli uffici*

Il target è calcolato prevedendo **70 informazioni l'anno** (news, opportunità e gare, anteprima grandi progetti, finanziamenti internazionali, pubblicazioni), **per ciascuna unità di personale**. Le unità di personale considerate ai fini del target riguardano il personale di ruolo e quello assunto localmente



su fondi istituzionali, calcolati in Full Time Equivalent (FTE). Ai fini della misurazione del target, una pubblicazione (nuova) su settore o paese sarà equivalente a 10 notizie (notizie sul paese, opportunità commerciali e simili). La rilevazione sarà effettuata mediante il report Performance 1 v.2 del Cruscotto Direzionale.

**Il target verrà ridefinito a consuntivo, con dati sulle risorse umane rilevati al 31 dicembre 2022, secondo il criterio di rilevazione in FTE.**

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

### 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" (quali Made in Italy, Mipaaf, Piano Export Sud e altre).

A seguito della nuova policy ICE, volta a erogare gran parte dei servizi di assistenza a titolo gratuito, i target sono stati assegnati **tenendo conto in primo luogo delle entrate conseguite nel biennio 2020-2021 e del loro andamento. Inoltre sono state considerate le previsioni formulate dagli uffici della rete in occasione del budget economico 2022.**

Come di consueto, la misurazione riferita al 2022 verrà effettuata in base ai dati rilevati nel sistema contabile, al netto di eventuali sconti applicati alla clientela.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

### 4. Numero di servizi gratuiti resi alle imprese

L'indicatore, **divenuto prioritario alla luce della nuova politica dei servizi**, si riferisce ai servizi erogati a titolo gratuito, rilevati attraverso il sistema informatico ServICEweb secondo le procedure di inserimento in vigore.

A ciascuna unità di personale (personale di ruolo e personale locale su fondi istituzionali, in FTE) sono **assegnati 140 servizi gratuiti l'anno, da misurare in termini di impegno per l'erogazione (giornate/uomo). Ai fini della misurazione, a ciascun tipo di servizio è stato attribuito un peso differente espresso in gg/uu:**

Tipologia servizio gratuito	peso in gg/uu
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
Profili operatori esteri	
Elenchi professionisti locali	2
Statistiche di commercio estero personalizzate	
Partecipazione a gare	
Altri servizi gratuiti	1

Va rilevato che non vengono inclusi nella misurazione del target i servizi informativi on-line, considerati nell'ambito dell'indicatore sui prodotti informativi. La rilevazione sarà effettuata mediante il report Performance 1 v. 2 del Cruscotto Direzionale.



**Il target verrà ridefinito a consuntivo, con dati sulle risorse umane rilevati al 31 dicembre 2022, secondo il criterio del Full Time Equivalent (FTE).**

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 20%, per gli uffici non interessati dall'indicatore n.1 sugli accordi con la GDO, mentre è pari al 15% per i rimanenti.



---

[www.ice.it](http://www.ice.it)

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 