

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025



20
23

Il documento è stato elaborato dal Direttore dell'Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, D.ssa Laura Lauri, in base alle informazioni disponibili al 16 gennaio 2023.

La sezione 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* è a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, D.ssa Rossana Ciraolo.

La sezione 3 *Organizzazione e capitale umano* è a cura del Direttore dell'Ufficio di Coordinamento Amministrazione Organizzazione e Risorse Umane, D.ssa Gisella De Pace/ D.ssa Paola Paolucci e del Dirigente dell'Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane, D.ssa Anna Flavia Pascarelli.

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

INDICE

PRESENTAZIONE	7
1.SCHEDA ANAGRAFICA	8
<i>Chi siamo</i>	8
<i>Mandato istituzionale e missione</i>	8
<i>Cosa facciamo</i>	8
<i>L'Agenzia ICE in cifre</i>	9
<i>Come operiamo</i>	10
2.VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
<i>2.1 Il Valore Pubblico</i>	11
<i>Gli stakeholder</i>	13
<i>La misurazione</i>	14
<i>Digitalizzazione e accessibilità</i>	16
<i>2.2 Performance</i>	18
<i>Gli obiettivi e le strategie</i>	18
<i>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza</i>	22
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	61
<i>3.1 Struttura organizzativa</i>	61
<i>3.2 Organizzazione del lavoro agile</i>	64
<i>3.3 Piano dei fabbisogni di personale</i>	67
<i>3.4 Formazione del personale</i>	79
4. MONITORAGGIO	81

Allegato Tecnico Piano della Performance 2023-2025



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025



PRESENTAZIONE

Il presente Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025 è stato elaborato secondo le previsioni del decreto 30 giugno 2022, n. 132, del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 e del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Il documento, in applicazione delle disposizioni contenute nel richiamato decreto n. 132 che individua uno schema di Piano Tipo al quale le amministrazioni devono conformarsi, e in linea con il Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024 adottato in data 19 gennaio 2022 con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 589, di cui costituisce l'aggiornamento annuale, è ripartito in sezioni, ciascuna dedicata ad un argomento specifico, a loro volta suddivise in sottosezioni di programmazione riferite a specifici ambiti di attività amministrativo – gestionale, e precisamente:

Sezione I: “Scheda Anagrafica”;

Sezione II: “Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione”

(Sottosezioni: Valore Pubblico; Performance; Rischi Corruttivi e Trasparenza);

Sezione III: “Organizzazione e Capitale umano”

(Sottosezioni: Struttura organizzativa; Organizzazione del Lavoro Agile; Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale; Formazione del personale);

Sezione IV: “Monitoraggio”.

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

Il processo di redazione del Piano, che ha coinvolto l’intera struttura dell’Agenzia sotto il coordinamento dell’Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, consente di rafforzare una visione condivisa sull’identità e sul ruolo che ICE-Agenzia riveste nell’accrescere la competitività del paese, intervenendo congiuntamente in vari ambiti di programmazione.

1. SCHEDA ANAGRAFICA

Chi siamo

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

L'Agenzia opera attraverso le sedi di Roma e di Milano e una rete di 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, di concerto con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze.¹

Mandato istituzionale e missione

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

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

Cosa facciamo

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

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

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

L'Agenzia ICE in cifre

Principali dati dell'Agenzia ICE (2022)		Nr.
Personale (al 31/12/2022)		
Dipendenti di ruolo		443
<i>di cui dirigenti:</i>		30
Personale interinale		38
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2022):		
fondi istituzionali, <i>Full Time Equivalent:</i>		385,3
fondi promozionali, <i>Full Time Equivalent:</i>		79,2
Risorse (milioni di euro, previsione 2023) ¹		
Risorse per il funzionamento dell'ICE ²		80,8
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale ³		170
di cui: cofinanziamento delle imprese ⁴		8,2
Indicatori di output dei servizi		
Clienti/utenti italiani di servizi di assistenza (gratuiti e a pagamento) ⁵		12.673
Clienti registrati al sito istituzionale ICE ⁶		124.173
Imprese partecipanti ad iniziative promozionali ⁷		9.368
Informazioni su opportunità d'affari pubblicate sul sito ICE ⁸		4.718
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati, professionisti ed operatori internazionali ⁹		3.635

¹ Fonte: Budget economico 2023.

² Stanziamento iscritto nei capitoli 2414 e 2422 del bilancio del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale e assegnato all'Agenzia ICE, come da Legge di bilancio 2022.

³ 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 MAECI e da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese, come da Budget economico 2023.

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

⁵ Fonte: Cruscotto direzionale, report servizi di assistenza – clienti utenti, dato gennaio-dicembre 2022 (estratto il 11/01/2023).

⁶ Fonte: BD aziende italiane, estrazione al 14/12/2022.

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

⁸ Il dato include informazioni su opportunità commerciali, anteprime grandi progetti, gare. Fonte: Cruscotto, Report 1; dati aggiornati al 16/01/2023.

⁹ Il dato include i partecipanti alle iniziative formative realizzate a valere sui piani promozionali e i partecipanti alle attività di formazione codificate come servizi di ICE Agenzia (On demand ed "Export Tips").

Come operiamo

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

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

Nell'attuale scenario di forte incertezza determinato dal protrarsi del conflitto russo-ucraino e dal peggioramento delle prospettive di crescita, l'ICE-Agenzia continuerà a sostenere le imprese (in particolare le PMI) impegnate nei processi di internazionalizzazione, per aiutarle a individuare nuove opportunità di sviluppo sui mercati esteri e accrescere il numero delle imprese che esportano stabilmente, grazie all'offerta di servizi di promozione, informazione, assistenza e formazione.

Per attuare questi obiettivi, a settembre 2022 è stato approvato, di concerto con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, un piano di rafforzamento della rete estera volto a garantire una più estesa e capillare presenza a supporto delle imprese italiane sui mercati esteri in relazione alle opportunità economico commerciali offerte. Il piano, che sarà completato nel corso dell'anno, prevede l'apertura di 6 nuovi uffici, 6 punti in corrispondenza e 7 nuovi desk, soprattutto in Africa e in Europa. Per quanto riguarda il continente africano, il piano prevede l'istituzione di 8 osservatori economici in altrettanti paesi allo scopo di rafforzarne la conoscenza presso le imprese italiane³.

Inoltre è in corso di realizzazione il processo di revisione del modello organizzativo di ICE-Agenzia conseguente alla entrata in vigore della legge 30 dicembre 2021, n. 234 che ha previsto, al fine di potenziare le politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane, l'istituzione di 4 nuove posizioni dirigenziali di livello generale nell'ambito della dotazione organica dell'ente e rideterminato in 33 unità le posizioni dirigenziali di livello non generale. Si è, pertanto, proceduto alla revisione dello Statuto e del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'ente, introducendo un modello strutturale e funzionale più razionale e adeguato anche all'attuale congiuntura nazionale e dei mercati esteri che si distingue per la presenza di specifiche aree, quale riferimento per i macro ambiti funzionali che caratterizzano l'azione dell'Agenzia, e di Direttori Centrali a presidio delle stesse.

In coordinamento con gli altri soggetti istituzionali del sistema di sostegno pubblico, proseguiranno le attività previste dal Patto per l'export, con particolare riferimento alla realizzazione del Piano straordinario per supportare il Sistema Fieristico, alla conclusione di accordi con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e con le piattaforme internazionali di e-commerce. Insieme a Sace e a Simest, l'ICE condivide la gestione del portale export.gov.it, dedicato alle imprese italiane

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

³ Il Piano prevede l'apertura di nuovi uffici a Dakar, Nairobi, Chengdu, Atene, Islamabad e Lagos, di punti di corrispondenza a Lisbona, Oslo, Praga, Tblisi, Vancouver e Rio de Janeiro e di desk a Dhaka, Dublino, Helsinki, Giacarta (dove è già presente un ufficio), La Valletta, Montevideo e Vilnius. Gli osservatori economici saranno attivati in Camerun, Costa d'Avorio, Niger, R.D. del Congo, Tanzania, Uganda, Zambia e Zimbabwe.

per orientarsi nel mondo dell'export e per accedere più facilmente a tutti i servizi di supporto per l'internazionalizzazione, messi a disposizione dai vari enti.

Nell'ambito della propria missione istituzionale, l'ICE continuerà a perseguire l'obiettivo di sostenere la digitalizzazione delle imprese. A tal fine, proseguirà la promozione sui mercati esteri, ampliando i numerosi progetti di formazione digitale per le PMI e le iniziative volte a supportare la presenza di imprese italiane sulle grandi piattaforme internazionali del commercio elettronico, attraverso lo sviluppo di *partnership* con i principali *marketplace* mondiali.

Proseguiranno anche nel 2023 le azioni sostitutive volte a sostenere le imprese colpite dalle ripercussioni della guerra in Ucraina, grazie a una rimodulazione delle iniziative per favorire la diversificazione dei mercati di sbocco per i prodotti italiani. Ha, inoltre, ripreso già da qualche mese la propria attività l'ufficio ICE in Ucraina presso l'antenna dell'ambasciata italiana a Leopoli, che opererà - in continuità con quanto svolto dall'Help-Desk Ucraina fino a settembre 2022 - a supporto sia delle aziende italiane che svolgono attività nel paese, sia degli operatori che intendono affrontare il mercato ucraino per la prima volta.

Per rafforzare la presenza sul territorio, continueranno ad essere operativi anche nel 2023 i Flying Desk presso le sedi di partner istituzionali (Regioni, Gruppo CDP, Camere di Commercio), fornendo assistenza alle imprese, compatibilmente con le disponibilità dei partner presenti nelle Regioni. In questo stesso ambito potrà proseguire l'attività di affiancamento e di *tutoring* organizzata nel 2022 nell'ambito del progetto Export Tutor, come declinazione di secondo livello.

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

Con l'obiettivo di fornire servizi sempre più conformi e rispondenti alle esigenze delle aziende italiane, nel 2023 si intende, inoltre, assicurare una sempre più omogenea applicazione del Sistema di gestione della qualità (norma UNI EN ISO 9001:2015), sia nella sede di Roma che in tutta la rete degli uffici esteri. Dopo aver raggiunto nel 2022 l'obiettivo della certificazione "multisito" riguardante tutte le sedi ICE nel mondo, che servirà, tra l'altro, ad affinare e monitorare il Sistema in relazione alle misure di prevenzione rischi dei processi mappati, dal 2023 ciclicamente un terzo degli uffici nel mondo sarà sottoposto ad audit interni. Si completa, in questo modo, un percorso iniziato da oltre un decennio e che ha visto l'Agenzia precorritrice nella PA, potendo contare oggi sulla certificazione di tutte le 78 unità operative estere.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Il Valore Pubblico

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

Le imprese italiane che esportano sono circa 112.000, il 2,6% delle imprese italiane attive (ISTAT, anno 2020); in larga parte hanno dimensioni contenute e operano all'estero in maniera marginale: l'89% 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. In particolare, 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.

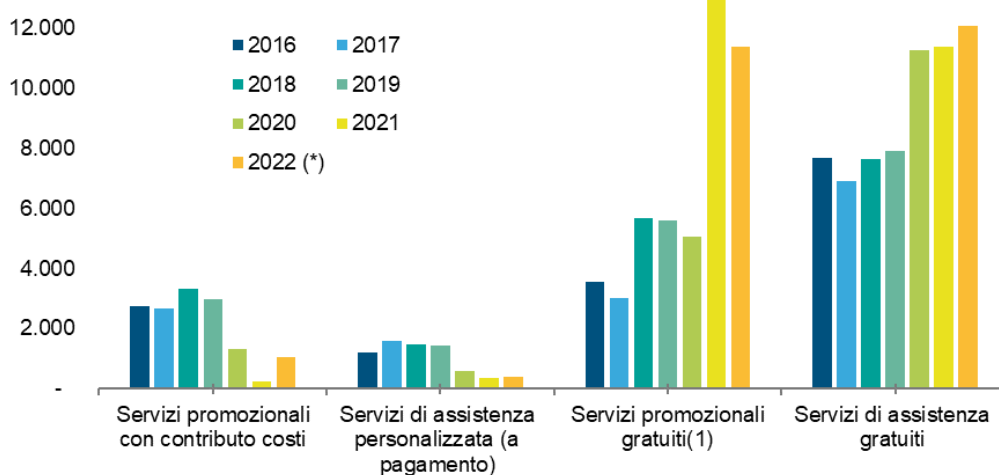
Con riguardo ai servizi digitalizzati, questi sono oggetto di una serie di indicatori nell'ambito del secondo "obiettivo specifico" (si veda la sezione 2.2), tra cui l'implementazione di un sistema di *recommendation* dei contenuti per il portale export.gov.it, basato sull'Intelligenza Artificiale, e 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 ventimila imprese⁴, in larga parte di dimensioni contenute (meno di 50 addetti). Va tuttavia rilevato che i servizi dell’ICE sono richiesti anche da imprese di maggiori dimensioni, in genere più organizzate nel presidiare i mercati e in grado di esportare quote più consistenti di fatturato (grafico 1).

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



(*) Dati non definitivi, estratti il 28 dicembre 2022

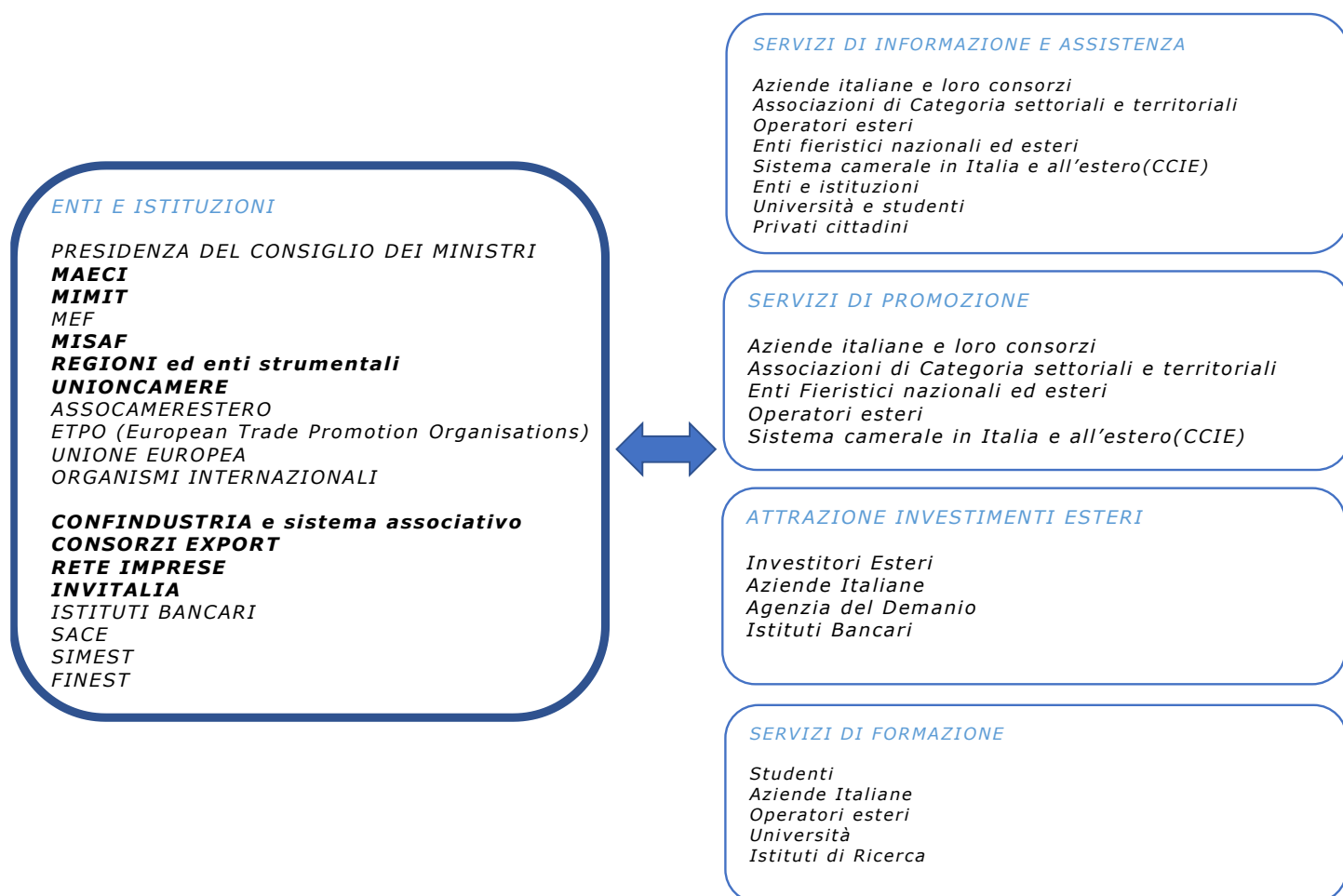
(1) Inclusi clienti di servizi promozionali con fattura emessa a enti intermediari (associazioni di categoria, consorzi export, ecc.).

Fonte: ICE

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

⁴ Dato preliminare relativo al 2022, riportato nel Cruscotto Direzionale ICE.

Figura 1 - Mappa dei principali stakeholder



Fonte: ICE

La misurazione

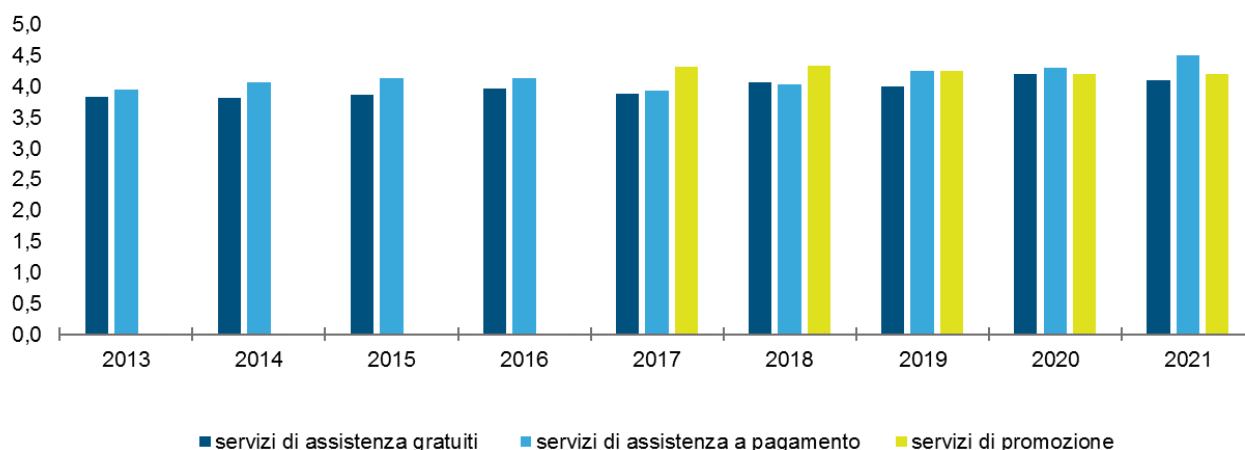
Per misurare il valore pubblico creato attraverso l'offerta di servizi, l'ICE effettua ogni anno un'indagine volta a rilevare la soddisfazione delle imprese clienti rispetto al sostegno ottenuto.

In quanto parte del sistema di misurazione della performance, queste rilevazioni 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 annuale più recente si riferisce ai servizi erogati dall'ICE nel 2021: dalle interviste presso 4.805 aziende clienti è emerso - in linea con gli anni precedenti - un giudizio medio pari a 4,2 (su una scala da 1 a 5)⁵; l'84,7 per cento dei rispondenti

⁵ L'indagine di customer satisfaction sull'attività 2021 è stata condotta dalla società Ipsos. Il report completo è scaricabile da: https://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/export/sites/default/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2022/2021_Documenti_1651489399687/1651489400243_rilevazione_customer_satisfaction_ice_anno_2021.pdf

ha, inoltre, dichiarato di essere molto/abbastanza soddisfatto dei servizi ricevuti, esprimendo una percezione complessiva molto positiva. (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)



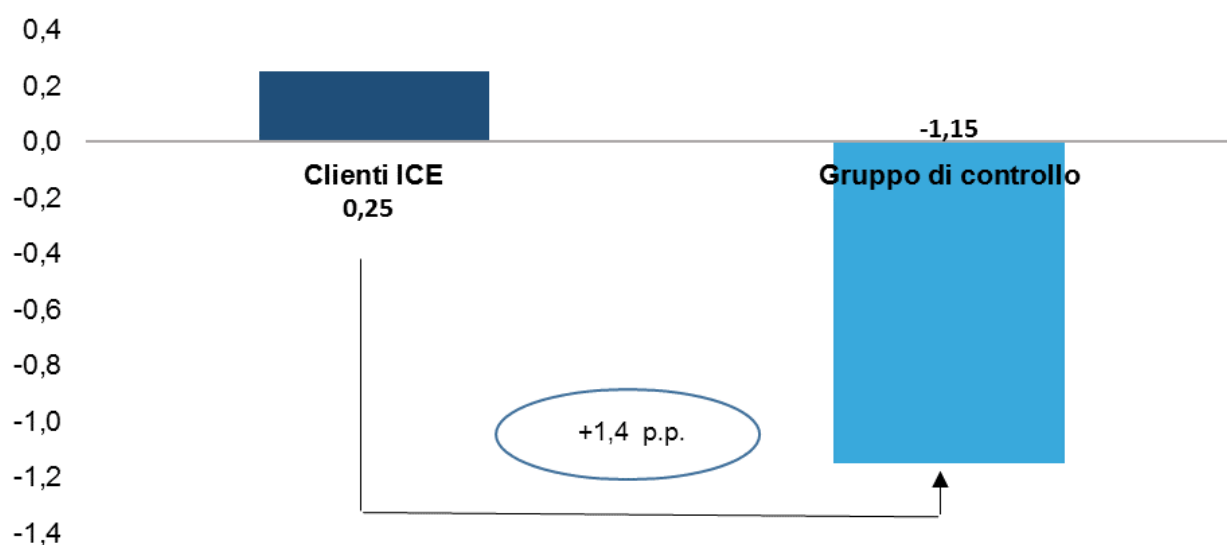
Fonte: ICE, indagine 2021 condotta da Ipsos

Un altro indicatore di *outcome* riguarda il tasso di *placement* relativo al corso di formazione COR.C.E. - il Master dedicato alla formazione di giovani export manager -, indicativo della percentuale di allievi inseriti nel mondo del lavoro a seguito della sua conclusione. La misurazione relativa al 2021 ha evidenziato un tasso di inserimento, a nove mesi dalla fine dei corsi, del 90%.

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

Negli anni passati la misurazione dell'impatto dei servizi è stata inclusa tra gli indicatori degli obiettivi specifici, incidendo sul conseguimento degli obiettivi di performance degli uffici e su quelli individuali. Dal presente anno, l'intento è quello di proseguire annualmente con esercizi di valutazione e di approfondire ulteriormente la metodologia statistica, adottando un approccio più ampio nel misurare l'efficacia della politica di sostegno all'internazionalizzazione e - di conseguenza - monitorare il suo contributo al valore pubblico.

Grafico 3 - Valutazione d'impatto: esportazioni delle imprese che hanno usufruito di servizi a pagamento, registrate nel 2019, e del gruppo di controllo. Variazione percentuale dell'export relativa al biennio 2020-2021.



Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

Digitalizzazione e accessibilità

Nel corso del 2023 proseguiranno le azioni pianificate l'anno precedente, finalizzate al miglioramento continuo dei servizi digitali dell'Agenzia destinati alle imprese italiane, anche attraverso la garanzia della piena accessibilità del sito.

Il Responsabile della Transizione Digitale, nella realizzazione delle richiamate azioni, farà riferimento al c.d. Piano Triennale ICT, le cui priorità dettate da AGID rappresentano le linee di intervento per il 2023.

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

Portale www.ice.it - Miglioramento dell'esperienza dell'utente e della fruizione dei servizi dell'Agenzia

Relativamente al portale istituzionale il lavoro sarà incentrato, in primis, sull'ottimizzazione dell'esperienza d'uso e dell'accessibilità dei servizi. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, nel 2022 sono state prodotte le Linee Guida di Armonizzazione dei siti web ICE, all'interno delle quali è stato dedicato un capitolo al rispetto degli obiettivi di accessibilità. Nel 2023 si procederà, nei tempi indicati da AGID, a redigere i richiamati obiettivi e a pubblicare la relativa Dichiarazione di accessibilità annuale.

Nel corso del 2023, secondo le procedure indicate da AGID, si procederà, inoltre, al test annuale dell'usabilità del portale istituzionale www.ice.it al fine di migliorare eventualmente l'esperienza dell'utente e trasmettere all'Agenzia i risultati del test.

In collaborazione con gli Uffici Servizi alle Imprese e Coordinamento Marketing, sarà sviluppata l'accessibilità all'area clienti via CIE, mantenendo anche l'attuale modalità di accesso tramite credenziali; in collaborazione con l'Ufficio Servizi Informatici, si procederà, inoltre, a rendere conformi dal punto di vista della cyber security tutti i punti di ingresso esposti pubblicamente su Internet e gestiti da ITA-ICE.

Si procederà, inoltre, all'adeguamento del portale istituzionale www.ice.it allo scopo di rimuovere, tra gli altri, gli errori relativi ai due criteri di successo più frequentemente non soddisfatti, come da documentazione presente sul sito di AGID.

In collaborazione con gli Uffici Coordinamento Marketing, Relazioni Esterne e Servizi Informatici, sarà, inoltre, portato avanti uno studio di fattibilità, a seguito di proposta di governance chiara sulle competenze di ogni ufficio sul sito istituzionale, per la ristrutturazione dell'intero portale, identificando chiare priorità, sempre in ottica di *user centricity* e quindi di incremento delle funzionalità per le aziende.

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

Miglioramento della gestione organizzativa aziendale in relazione al processo di digitalizzazione dell'ente.

Con riferimento agli interventi sulla gestione organizzativa aziendale, è previsto, in collaborazione con l'Ufficio Servizi informatici, l'aggiornamento del Sistema CRM (Customer Relationship Management), con l'introduzione di un applicativo maggiormente rispondente alle necessità degli uffici della sede e di quelli della rete estera, integrabile con il sito istituzionale ICE; nel corso dell'anno verranno replicati sulla nuova soluzione i processi CRM-rilevanti che sottendono alle attività di almeno quattro uffici.

In collaborazione con l'Ufficio Formazione Interna saranno, inoltre, realizzati corsi di formazione del personale sulle tematiche di Cyber Security Awareness, monitoraggio dei contratti ICT e digitalizzazione, in linea con quanto previsto nel Piano Operativo della Strategia Nazionale per le Competenze Digitali. I corsi saranno previsti anche in continuità con il Syllabus "Competenze Digitali per la PA", la cui fruibilità è stata, infatti, estesa fino al 30 giugno 2023.

2.2 Performance

Gli obiettivi e le strategie

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

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

Figura 2
L'albero della performance



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	2025
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	15	12.763	13.500	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa per attività promozionale (milioni di euro)	15	167,6*	170	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Numero di aziende servite da iniziative promozionali su vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	15	4.434	5.500	+5%	+5%
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction	Indagine sulle imprese utenti sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE.	15	4,2**	4,2	4,2	4,3

* dato provvisorio, non include l'IVA da autofatturazione; spesa al netto della campagna di nation branding e dei voucher per progetti digitali.

** rilevazione del primo semestre 2022

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 è stato confermato l'indicatore relativo all'incremento delle imprese che ricorrono ai servizi di assistenza, perno della *policy* dei servizi, e quello sull'utilizzo delle risorse promozionali.

Riguardo alla clientela dei servizi di assistenza, i risultati raggiunti a seguito dei cambiamenti intervenuti nelle strategie dell'ente hanno evidenziato, dopo il forte incremento del 2020 seguito all'estensione della gratuità (+37%), una sostanziale stabilità del portafoglio clienti nei due anni successivi, dovuta anche alla crescita delle richieste multiple di servizi e alla conseguente concentrazione della domanda in un numero circoscritto di aziende⁶. Alla luce di tali risultati si è ritenuto opportuno rivedere il target di questo indicatore al ribasso rispetto al 2022; il nuovo target (13.500 clienti) rappresenta in ogni caso un traguardo sfidante, in considerazione del fatto che la baseline 2022 include ancora un numero rilevante di clienti partecipanti a webinar di varia natura, tipologia di attività che nel corso dell'ultimo triennio si è ampliata per effetto della pandemia e per la quale nel corso del 2023 è atteso un notevole ridimensionamento. Contestualmente si opererà per

⁶ Per un'analisi delle motivazioni degli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi assegnati nel 2021, si veda la Relazione sulla performance 2021, scaricabile da:

https://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/opencms/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzi_e_enti_stato/_agenzia_ICE/060_perf/020_rel_per/2022/Documenti_1658998153908/

consolidare e fidelizzare la clientela, orientando l'attività verso un'assistenza sempre più qualificata e a maggior valore aggiunto.

Considerato il recente sviluppo delle attività a supporto del commercio digitale, è stato inoltre confermato l'indicatore sui servizi offerti a imprese che hanno aderito a Vettrine Made in Italy aperte su piattaforme e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce.

Per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e la creazione di valore pubblico da parte dell'Agenzia, è stato confermato l'**indicatore di outcome relativo alla misurazione della customer satisfaction**, strumento essenziale per verificare l'efficacia qualitativa delle attività e migliorare la rispondenza dei servizi alle esigenze della clientela.

Rispetto al 2022, è stato applicato un lieve adeguamento al ribasso del target, passato da 4,3 a 4,2 in linea con i risultati osservati nell'ultimo anno e con l'evoluzione del contesto. Alla luce della recente revisione della governance introdotta dal D.L. 11 novembre 2022, n. 173, con il conseguente slittamento nell'adozione delle linee guida per l'internazionalizzazione e della prevista riorganizzazione interna, si considera sfidante l'obiettivo del consolidamento del risultato molto positivo conseguito negli ultimi anni.

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	2025
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente	Percentuale di realizzazione delle azioni operative principali da individuare ogni anno	20	N.D.	≥ 80%	-	-
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 segnalazioni	10	95,45%	100%	100%	100%
Efficacia quantitativa	Promuovere le pari opportunità	Incremento del numero degli incarichi assegnati nell'anno al genere meno rappresentato	10	41	10%	5%	5%

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 la prosecuzione e lo sviluppo ulteriore di una serie di attività prioritarie rispetto alla mission e agli indirizzi strategici dell'ente.

Il primo indicatore riguarda infatti la realizzazione di sei azioni operative prioritarie, il cui raggiungimento concorre al conseguimento del secondo obiettivo specifico.

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 2 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente"	Baseline 2022	Target 2023
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	17	18
Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	6	5
N. di aziende attive su TrackIT blockchain promosse attraverso fiere di settore ed iniziative promozionali dedicate	n.d.	200
Numero di aziende startup e PMI innovative tecnologiche che hanno partecipato ad eventi promozionali in Italia e all'estero nell'anno di riferimento	585	500
Numero di accordi attivi e autorizzati con la GDO	56	50
Implementazione di un sistema di recommendation dei contenuti basato su Intelligenza Artificiale per il portale export.gov.it	n.d.	100%

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

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

Nello specifico, per quanto riguarda l'estero, il 30% è ripartito tra indicatori propri dell'attività degli uffici esteri (numero di nuovi accordi con GDO e apertura di Vetrine Made in Italy su piattaforme digitali, numero di servizi gratuiti erogati, corrispettivi da vendita di servizi, a cui si aggiunge un

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

indicatore volto a migliorare la capacità di spesa, relativo alla percentuale dello speso sul totale assegnato), 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 individuali⁸ e, ove ritenuto opportuno, integrare l'assegnazione con ulteriori obiettivi individuali *ad personam*, legati a specifici incarichi attribuiti al singolo dipendente. La premialità ai dipendenti viene infatti stabilita a valle del ciclo della performance, a seguito della fase di rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi, in un processo che orienta l'azione di tutta la struttura al perseguimento delle finalità strategiche dell'ente. Il processo gestionale relativo al Sistema di Valutazione del Personale è supportato da un Sistema Informatico ad hoc – SVP, in fase di sostituzione con una nuova Piattaforma software integrata per la gestione risorse umane.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

La presente sezione del PIAO 2023-2025 dell'ICE-Agenzia, nel rispetto del quadro normativo di riferimento, è dedicata a "Rischi corruttivi e trasparenza", con l'obiettivo di prevenire e mitigare i rischi derivanti non solo dagli eventi corruttivi in senso stretto - rilevanti sotto il profilo penale - ma anche di intercettare gli eventi prodromici di cattiva amministrazione al fine di ampliare il perimetro di protezione e migliorare, così, l'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

In accordo con la strategia nazionale definita nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA) approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 e in attesa del parere dell'apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali, e in coordinamento con quanto previsto nella sezione dedicata al valore pubblico e alla performance - con particolare riferimento all'obiettivo specifico di "Contribuire alla performance strategica dell'ICE" - la presente sezione è orientata verso un rafforzamento degli strumenti di prevenzione della corruzione in una prospettiva di miglioramento continuo per il perseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

- 1) rafforzamento della trasparenza dell'azione amministrativa per confluire poi nella "Piattaforma unica della trasparenza", un punto di accesso unificato, gestito dalla stessa Autorità Anticorruzione e basato sull'interconnessione con altre banche dati pubbliche, in grado di semplificare e rendere meno onerosa la pubblicazione dei dati, agevolando al contempo fruibilità e confrontabilità;
- 2) rafforzamento della formazione con riguardo, tra gli altri, ai temi dell'etica, della professionalità e della responsabilità del pubblico dipendente;
- 3) in continuità con i precedenti Piani dell'Agenzia, semplificazione e riorganizzazione delle procedure interne nell'ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi alle imprese, con l'adozione di misure specifiche (v. infra).

Nell'elaborazione della sezione, sono state, pertanto, pianificate misure tese a rafforzare gli strumenti di prevenzione dei rischi corruttivi diretti a migliorare i processi lavorativi dell'Ente, accelerando i processi di innovazione e digitalizzazione, anche grazie ad esperienze, già avviate, di semplificazione e sviluppo professionale del personale. Tali misure mirano ad accrescere i livelli di

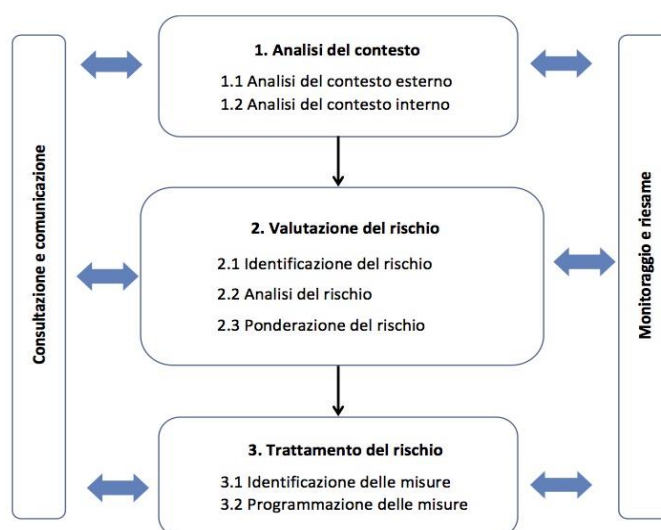
⁸ L'assegnazione degli obiettivi operativi alla struttura avviene mediante un ordine di servizio successivo alla deliberazione del Consiglio di amministrazione. A seguito di tale Ods, il Direttore assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti/responsabili dei singoli uffici, e ciascun dirigente assegna formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui.

trasparenza, a contrastare eventuali nuovi rischi corruttivi e ad aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, in una prospettiva di orientamento al miglioramento continuo.

Secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione è frutto di un processo volto ad individuare, mappare e valutare il rischio corruttivo cui l'amministrazione è potenzialmente, o concretamente, esposta, e per il quale necessita di specifiche misure di correzione e prevenzione contestualizzate nella realtà in cui lo stesso ente opera.

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

Il processo di gestione del rischio



Fonte: Piano Nazionale Anticorruzione 2019

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

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

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

Per quanto concerne gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che rappresentano gli elementi necessari e fondanti del presente Piano, si è provveduto, quindi, a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione dell'ICE quale organo di indirizzo

politico/strategico, attraverso una condivisione delle linee guida di aggiornamento della presente sezione (Comunicazione al Consiglio di Amministrazione n. 3.2 del 23.11.2022).

Alla luce degli indirizzi ricevuti, sulla base delle esperienze degli anni precedenti e delle misure generali e specifiche adottate, presa visione del citato Piano Nazionale Anticorruzione 2022, viene predisposta la presente Sezione, che prevede:

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

2) riqualificazione della formazione, come previsto dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, con focus sui temi dell'etica pubblica, nonché su specifici corsi dedicati al project management ed al ruolo ed alle responsabilità del "RUP-responsabile unico e del procedimento" e del "DEC-direttore dell'esecuzione dei contratti", con l'obiettivo di contribuire a passare da una logica dell'adempimento ad una logica del risultato;

3) riesame, ai fini del *risk assessment*, di specifici processi dell'Agenzia. In particolare, vengono presi in esame: a) i contributi alle manifestazioni fieristiche; b) i contratti di lavori, servizi e forniture, di valore superiore ai 40.000 euro ed inferiore alle soglie comunitarie; c) gli acquisti informatici; d) i corsi di formazione e le borse di studio.

A conclusione delle attività di monitoraggio, sulla base delle criticità riscontrate, vengono introdotte misure specifiche per la diffusione della cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare, si intende intervenire sui temi del conflitto d'interesse nei contratti pubblici, delle incompatibilità originarie e successive, del rispetto delle norme sulla trasparenza e sull'accesso agli atti. A tale scopo, si sono svolti inoltre, incontri con la dirigenza che hanno contribuito all'individuazione di ulteriori misure inserite nel presente Piano.

Per quanto riguarda le misure generali, in virtù dell'adozione del Codice Etico (in allegato) e dell'aggiornamento del Codice di Comportamento dell'ICE-Agenzia (in allegato) - misure realizzate nel corso del 2022 - si procederà al monitoraggio della loro applicazione e all'adozione di eventuali correttivi. Si procederà, altresì, al completo aggiornamento della Tabella sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente dell'ICE Agenzia, già oggetto di un primo riesame nel corso del 2022 (in allegato). Il codice disciplinare sarà, invece, oggetto di misura specifica, volta al riesame delle disposizioni sulla composizione e sul funzionamento dei procedimenti disciplinari in un'ottica di maggiore specializzazione dei componenti dell'UPD e di snellimento delle procedure.

2.3.2 Analisi del contesto esterno

Come ribadito nel citato PNA 2022, l'analisi del contesto esterno costituisce un'attività necessaria al fine di restituire *"all'amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente"* in cui l'amministrazione opera.

La missione dell'ICE-Agenzia - in stretto raccordo con gli altri *stakeholder* preposti all'internazionalizzazione del Sistema Italia - è quella di promuovere, grazie anche alla rete di uffici presenti all'estero, il *made in Italy* nel mondo, aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati esteri e di favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, fornendo servizi integrati di promozione, informazione, orientamento, consulenza e formazione.

Attesa la sua struttura articolata, l'ICE-Agenzia si rapporta con una pluralità di soggetti, pubblici e privati e in molteplici contesti esterni, caratterizzati spesso da un'ampia diversità dei valori etici. Ciò, sommato alla dotazione di risorse necessarie all'erogazione dei servizi dell'Agenzia e allo

svolgimento delle attività previste dai diversi programmi promozionali finanziati dal Governo, evidenzia l'alto livello di complessità dell'attività da realizzare con interlocutori appartenenti a realtà economiche e culturali differenti fra loro.

La realtà geografica di operatività dell'ICE-Agenzia - Sede di Roma, Ufficio ICE di Milano e Uffici all'estero - è, quindi, molto variegata, con differenze di contesto sul piano economico, politico, giuridico, sociale e culturale. Il rispetto dovuto anche alle normative del Paese di accreditamento impone agli uffici ICE esteri un notevole sforzo per garantire la *compliance* sia alla normativa italiana che a quella del Paese di accreditamento, assicurando l'aderenza alle norme - italiane e locali - in materia di reclutamento del personale, in materia fiscale, di trasparenza, di acquisizione di beni e servizi. A tale ultimo proposito, è evidente la sfida a cui sono sottoposti gli Uffici all'estero per l'osservanza di talune regole in materia di appalti di cui al D.Lgs. 50/2016, di prevenzione della corruzione e di trasparenza (ad es. *antipantouflage*, patti di integrità, cause di esclusione ex art.80, ecc.). Invero, nell'ambito di applicazione del Decreto MAECI n.192 del 02.11.2017 (*Regolamento dei contratti all'estero*), si segnala che, in talune sedi estere, il Capo Missione ha individuato e codificato, con apposito decreto, le disposizioni incompatibili con l'ordinamento e le situazioni locali. A conferma di tale complessità, si evidenzia che le sedi estere hanno stipulato, nel 2021, n. 5301 contratti per Euro 85.559.711,37 (mentre in Italia sono stati stipulati n. 976 contratti per Euro 98.090.388,48).

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

Nel contesto internazionale un segnale positivo per l'Italia è dato dall'indice di Percezione della Corruzione di Transparency International - indice che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo - del 2021. In un anno, infatti, l'Italia ha scalato ben dieci posizioni nella classifica di Transparency International: secondo i dati dell'indice della percezione della corruzione 2021 si colloca al 42° posto su una classifica di 180 paesi (nel 2020 l'Italia occupava il 52° posto).

A livello nazionale, per quanto riguarda l'andamento dei reati corruttivi, in un recente studio, a cura del Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza - Direzione Centrale della polizia criminale - servizio Analisi Criminale, pubblicato nel febbraio 2022, si evidenzia che in Italia la corruzione è generalmente percepita come "*diffusa nei gangli della struttura burocratica del Paese*". Lo studio, elaborato sulla base del patrimonio informativo delle forze di polizia, ha evidenziato che il dato più rilevante in termini corruttivi ha riguardato l'abuso di ufficio (art. 323 c.p.), che risulta essere l'unico reato contro la pubblica amministrazione ad aver mantenuto un trend sostanzialmente costante per i 18 anni analizzati. I valori delle altre fattispecie delittuose collegate alla corruzione risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, nell'ultimo triennio, si rileva una

flessione per il peculato (art. 314 c.p.), la concussione (art. 317 c.p.), la “corruzione” (artt. 318 e 319 c.p.) e l’istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.).



Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2021.
(Dati di fonte SDI/SSD non consolidati per il 2021, estratti il 21/01/2022)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Art. 314 -Peculato-	274	279	243	270	282	330	387	333	453	443	403	360	374	371	348	465	273	246
Art. 316 -Peculato mediante profitto dell'errore altrui-	17	11	15	22	14	41	49	44	47	23	26	18	14	6	8	3	5	10
Art. 317 -Concussione-	138	115	86	130	145	140	146	130	168	130	111	65	69	67	53	55	45	35
Art. 318 -Corruzione per l'esercizio della funzione-	27	21	14	18	17	41	19	13	18	17	24	39	36	35	24	27	23	13
Art. 319 -Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio-	119	93	92	92	120	98	82	95	115	101	76	120	112	126	80	114	81	50
Art. 319 ter -Corruzione in atti giudiziari-	9	6	10	7	4	7	6	8	5	8	6	8	22	10	11	17	21	8
Art. 319 quater -Induzione indebita a dare o promettere utilità-										31	33	44	50	37	31	33	52	24
Art. 320 -Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio-	12	12	6	18	11	32	10	19	22	17	9	29	13	8	15	8	12	11
Art. 321 -Pene per il corruttore-	74	60	55	56	65	65	49	73	71	75	46	95	84	99	57	86	65	42
Art. 322 -Istigazione alla corruzione-	173	167	184	195	246	217	216	222	202	182	185	169	144	157	134	116	97	91
Art. 323 -Abuso d'ufficio-	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.025
Art. 346 bis -Traffico di influenze illecite-										2	4	8	1	9	7	20	28	17

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

In termini di incidenza delle fattispecie corruttive, è interessante, infine, evidenziare - quale dato rilevato dallo studio citato - la tendenziale concentrazione del fenomeno nelle grandi aree urbane e, in particolare, nell’ambito della città metropolitana di Roma: la presenza, nella capitale, del principale centro del potere politico ed amministrativo e la concomitante esistenza dei vertici delle più importanti aziende nazionali ed internazionali forniscono l’occasione per la realizzazione di appetibili interessi di carattere economico, che non sfuggono alle varie forme di criminalità.

2.3.3. Analisi del contesto interno

Il 2022, seppur ancora condizionato dalla situazione pandemica, ha rappresentato, per l’ICE-Agenzia, un anno di novità sotto il profilo organizzativo e di rilancio delle iniziative proprie della *mission* dell’ICE-Agenzia.

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

Il vertice amministrativo è rappresentato dal Direttore Generale, cui compete la gestione e la direzione dell’Agenzia. Al Direttore rispondono, nell’esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti e i responsabili delle unità operative. Il Direttore è nominato con contratto di quattro anni, rinnovabile una sola volta. Il Direttore in carica, dr. Roberto Luongo, è stato nominato con DPR del 29 novembre 2018. Con DPR 16/12/2022, l’incarico al Dr. Luongo è stato confermato fino alla cessazione per raggiungimento dei limiti di età.

L’organismo indipendente di valutazione-OIV, il cui incarico è di durata triennale, è costituito in forma monocratica ed è supportato da una struttura tecnica permanente. Il mandato del titolare, nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione dell’ICE-Agenzia n. 444 del 26 settembre 2018, con

scadenza il 22 gennaio 2022, è stato sottoposto a “prorogatio” fino all’8 marzo 2022 con delibera del CdA n. 587 del 19 gennaio 2022. In considerazione dell’opportunità di uniformare le valutazioni delle performance tra le Pubbliche Amministrazioni vigilate dal MAECI (AICS ed ICE-Agenzia), il CdA dell’ICE, nella seduta del 15 dicembre 2021, con delibera n. 583/2021, ha modificato l’articolo 13 dello Statuto dell’Agenzia, relativo al proprio sistema di valutazione, prevedendo che l’ICE si avvalga dell’OIV del MAECI, e ha conseguentemente modificato il relativo articolo del proprio Statuto. Con DM 5111/1572 del 24.06.2022 il Cons. Stefano Glinianski è stato nominato dal MAECI Organismo Indipendente di Valutazione della performance per il MAECI, l’AICS e l’ICE-Agenzia.

L’art.1, c.50, L. n.234 del 30.12.21 (Legge di Bilancio 2022) ha apportato delle modifiche significative alla legge istitutiva dell’ICE-Agenzia, che hanno avuto riflessi anche sull’assetto organizzativo interno. In particolare, si segnala l’introduzione di quattro posizioni di dirigenti generali e la rideterminazione delle posizioni dirigenziali di livello non generale in 33 unità (con relativa autorizzazione di spesa di euro 517.092 annui a decorrere dall’anno 2022). Successivamente, con atto regolamentare interno, sono state istituite le corrispondenti direzioni centrali, facenti capo ai 4 nuovi dirigenti generali: Amministrazione; Per i settori dell’export; Rete Estera; Servizi alle imprese, Marketing e Innovazione.

Nelle more del conferimento degli incarichi di livello dirigenziale generale, resta confermata la preesistente struttura organizzativa, che prevede: un ufficio di Direttore Generale (a Roma) e n. 22 uffici dirigenziali non generali di complessità diversificata, così distribuiti: 4 strutture di supporto in *staff* al Direttore generale, 4 uffici centrali di coordinamento e 14 uffici dirigenziali di linea. A tutti gli uffici - compresi quelli di supporto e di coordinamento - è preposto un dirigente di seconda fascia.

L’ICE-Agenzia, all’estero, è rappresentata da unità operative a loro volta distinte in uffici affidati alla responsabilità di dirigenti o funzionari di ruolo e dotati di propria autonomia amministrativa e in punti di corrispondenza (ove opera solo personale locale) dipendenti a livello amministrativo dagli uffici. All’estero operano, inoltre, i c.d. *desk* promozionali (in ragione della natura dei fondi che li finanziano) rispondenti ad esigenze di approfondimento settoriali e temporanee, con personale assunto a tempo determinato. A decorrere dal 2019 sono operative all’estero 78 unità di cui 64 uffici (14 diretti da un dirigente di seconda fascia e 50 da funzionari) e 14 punti di corrispondenza.

A settembre 2022 è stato approvato, di concerto con il MAECI, un piano di rafforzamento della rete estera volto a garantire una più estesa e capillare presenza a supporto delle imprese italiane sui mercati esteri in relazione alle opportunità economico commerciali offerte. Il piano, che sarà completato nel 2023, prevede l’apertura di 6 nuovi uffici, 6 punti di corrispondenza e 7 nuovi desk, soprattutto in Africa e in Europa. Con riferimento specifico al continente africano, il piano prevede inoltre l’istituzione di 8 osservatori economici in altrettanti paesi allo scopo di rafforzarne la conoscenza presso le imprese italiane. Il Piano prevede, quindi, l’apertura di nuovi uffici a Dakar, Nairobi, Chengdu, Atene, Islamabad e Lagos, di punti di corrispondenza a Lisbona, Oslo, Praga, Tbilisi, Vancouver e Rio de Janeiro e di desk a Dhaka, Dublino, Helsinki, Giacarta (dove è già presente un ufficio), La Valletta, Montevideo e Vilnius. Gli osservatori economici saranno attivati in Camerun, Costa d’Avorio, Niger, Zimbabwe, R.D. del Congo, Tanzania, Uganda e Zambia.

La dotazione organica dell’ICE-Agenzia, fissata nel 2012 in 450 unità, è stata incrementata successivamente a 500 unità (di cui 37 dirigenti di livello non generale e 463 unità di personale - 393 inquadrate nell’area III, 68 nell’area II e due nell’area I), in adesione a quanto previsto dalla Legge Finanziaria 2020.

Come da DPCM del 26.03.22, sono stati assunti: in Area Dirigenti i n.5 vincitori del concorso ICE; in Area III n. 8 unità e in area II n. 20 unità. Dando inoltre attuazione a quanto previsto dal DL 36/22,

sul tema della stabilizzazione del personale comandato, si è proceduto all'assunzione di n.1 unità in Area III.

La consistenza del personale è stata di 443 unità al 31.12.22 (n.30 dirigenti, n.349 Area III, n. 63 Area II, n.1 Area I).

Il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia è inquadrato nel comparto "Funzioni Centrali". Sono previste n. 69 posizioni organizzative, istituite a far data dal 2021.

Il contratto di lavoro del personale assunto per le esigenze di funzionamento degli uffici ICE all'estero, anche se in possesso di cittadinanza italiana, è regolamentato dall'ordinamento giuridico-fiscale dello Stato di riferimento. Le modalità di reclutamento del personale locale sono disciplinate nel Regolamento, adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 15 settembre 2021.

Relativamente alla qualificazione del personale, va segnalato che, nel 2021, sono stati espletati due concorsi per titoli ed esami per il reclutamento nel ruolo dell'ICE-Agenzia di 50 unità di personale, uno per 20 posti con orientamento socio-economico-amministrativo (ICE/SEA), l'altro per 30 posti con orientamento di servizio alle imprese su tecnologie digitali. L'iter assunzionale è completato. Nello stesso anno è stato espletato un concorso per l'assunzione di 5 dirigenti con conoscenze e competenze specialistiche sui temi del marketing, dell'innovazione e delle nuove lingue del *business*. Anche per questo concorso l'iter assunzionale è completato.

L'avvicendamento del personale in servizio con funzioni decisionali avviene secondo una naturale e periodica rotazione tra i dipendenti di ruolo presso le sedi estere e quello in servizio presso la Sede centrale e l'Ufficio di Milano. La rotazione periodica del personale 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.

La durata massima degli incarichi dirigenziali è fissata in 4 anni.

Nel 2022 è stato avviato e portato a termine n. 1 procedimento disciplinare a carico di un dirigente, concluso con l'archiviazione. Per quanto riguarda i procedimenti disciplinari conclusi nel 2022 ma avviati in anni precedenti, si segnalano 2 procedimenti disciplinari: uno nei confronti di un responsabile di Ufficio estero concluso con la sanzione disciplinare del rimprovero scritto; l'altro, nei confronti di un funzionario, conclusosi con il licenziamento per giusta causa. Altri due procedimenti disciplinari sono attualmente in corso (un dirigente e un funzionario).

Nell'ottica di un costante monitoraggio delle misure finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla luce delle modifiche normative intervenute, con delibera del C.d.A. n. 522 del 15.7.2020 è stata aggiornata la Procedura per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite all'interno dell'ICE Agenzia (*whistleblowing*). Col precipuo scopo di garantire l'effettivo anonimato del *whistleblower* l'ICE-Agenzia ha aderito al progetto WhistleblowingPA di Transparency International Italia e del Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali adottando la piattaforma informatica crittografata, prevista per adempiere agli obblighi normativi. La piattaforma per le segnalazioni ha un'apposita sezione dedicata nell'home page del sito istituzionale ed è stata portata a conoscenza di tutti i dipendenti attraverso la CdS n.75 del 10.08.2020 e la CdS n.83 del 15.09.2020. In considerazione della sua efficacia anche nei confronti del personale degli uffici ICE all'estero, è stata resa disponibile la traduzione in inglese del questionario. La segnalazione, che può essere fatta da qualsiasi dispositivo digitale (pc, tablet, smartphone), sia dall'interno dell'ente che dal suo esterno, viene ricevuta unicamente dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) e da questi gestita mantenendo il dovere di riservatezza nei confronti del segnalante. Nel

corso del 2022 sono pervenute n.2 segnalazioni attraverso la piattaforma del Whistleblowing: una segnalazione è stata sottoposta alla valutazione interna ma non sono stati ravvisati elementi di illiceità, mentre l'altra è stata ritenuta irricevibile in quanto indirizzata erroneamente all'ICE-Agenzia.

L'attività promozionale dell'ICE è molto articolata e si avvale in primo luogo del contributo pubblico a carico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, cui si aggiungono iniziative promozionali realizzate su commissione di altri enti ed organismi, pubblici e privati (Ministeri, Regioni, organismi internazionali, consorzi, aziende).

L'art.1, c.50, L. n.234 del 30.12.21 (Legge di bilancio 2022), per assicurare continuità agli interventi avviati negli anni precedenti, ha unificato i fondi assegnati all'Agenzia in un unico stanziamento a partire dall'anno 2022 (168,7 milioni di euro). Tale stanziamento viene affidato all'ICE-Agenzia per il finanziamento di progetti promozionali declinati dal Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, in linea con il Patto per l'Export, in sette tipologie di azione: comunicazione, formazione/informazione, e-commerce e grande distribuzione organizzata, sistema fieristico, valorizzazione delle produzioni agricole e agroalimentari, digitalizzazione e innovazione, attrazione investimenti esteri.

Nel 2023, in coordinamento con gli altri soggetti istituzionali del sistema di sostegno pubblico, proseguiranno le attività previste dal Patto per l'export, con particolare riferimento alla realizzazione del Piano straordinario per supportare il Sistema Fieristico, alla conclusione di accordi con la Grande Distribuzione Organizzata e con le piattaforme internazionali di e-commerce, e a favorire l'accesso delle PMI all'economia digitale.

Proseguiranno anche nel 2023 le azioni sostitutive volte a sostenere le imprese colpite dalle ripercussioni della guerra in Ucraina, grazie a una rimodulazione delle iniziative per favorire la diversificazione dei mercati di sbocco per i prodotti italiani.

Per rafforzare la presenza sul territorio, continueranno ad essere operativi anche nel 2023 i Flying Desk presso le sedi di partner istituzionali (Regioni, Gruppo CDP, Camere di Commercio), fornendo assistenza alle imprese compatibilmente con le disponibilità dei partner presenti nelle Regioni.

Parallelamente ai Flying Desk, tramite il progetto Export Tutor l'ICE mette inoltre a disposizione delle aziende che necessitano di un accompagnamento sui mercati esteri un'attività di affiancamento e di tutoring, volta alla costruzione di un percorso strutturato di internazionalizzazione.

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

L'attività che l'ICE prevede di realizzare nel corso del 2023 su fondi Maeci include la prosecuzione di azioni dei Piani ordinari e straordinari pregressi, l'attuazione del nuovo Piano 2023 che sarà definito nei prossimi mesi. Permarrà anche il Piano Export Sud (con uno stanziamento pari a 0,2 milioni di euro), finanziato con fondi dell'Unione europea. Ulteriori iniziative promozionali saranno realizzate su commissione di Regioni (Regione Marche e Regione Sardegna) e altri enti (CNA, Confartigianato) per una spesa totale stimata in 0,4 milioni. Per il 2023 si prevede che la spesa complessiva, derivante dall'insieme di queste attività, ammonterà a 170 milioni di euro.

All'assegnazione pubblica si aggiunge, per taluni interventi, il contributo finanziario delle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione, differenziato in funzione delle finalità

dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno. Il contributo privato previsto per il 2023 è stimato in circa 8 milioni di euro.

L'ICE offre, altresì, un'ampia gamma di servizi – gratuiti e a pagamento - per consentire alle imprese di orientarsi sui mercati internazionali. Il Catalogo dei servizi, in vigore dal 1° aprile 2020, contiene un'offerta integrata di servizi di informazione, assistenza, consulenza, formazione e attrazione degli investimenti esteri, funzionale alle esigenze del cliente.

Con l'obiettivo di fornire servizi sempre più conformi e rispondenti alle esigenze delle aziende italiane e con l'intento di assicurare una corretta e sempre più omogenea applicazione del Sistema di gestione della qualità (norma UNI EN ISO 9001:2015), in sede e in tutta la rete degli uffici esteri, nel 2022, è stato raggiunto l'obiettivo della certificazione "multisito" riguardante tutte le sedi ICE nel mondo, che servirà, tra l'altro, ad affinare e monitorare il Sistema in relazione alle misure di prevenzione rischi dei processi mappati.

Il DL 11 novembre 2022 n. 173, riguardante "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri" ha previsto, tra l'altro, che il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (già Ministero dello sviluppo economico) contribuisce a definire le strategie e gli indirizzi per la valorizzazione, la tutela e la promozione del made in Italy in Italia e nel mondo, ferme restando le competenze del MAECI, del MEF, del Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste e del Ministero del Turismo. Esso ha inoltre istituito il CIMIM, *Comitato interministeriale per il made in Italy nel mondo*, composto dai Ministri MAECI e MIMIT, che lo copresiedono, e dai Ministri MEF, Agricoltura e Turismo, nonché altri Ministeri e Regioni laddove vengano trattate materie di competenza, con il compito di indirizzare e coordinare le strategie in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese al fine di valorizzare il made in Italy nel mondo.

L'Agenzia ICE riveste, altresì, un ruolo centrale nelle politiche di attrazione degli investimenti esteri in Italia e svolge una serie di attività per favorirne l'incremento: promozione coordinata, *scouting* e intercettazione investitori, supporto alle esigenze degli investitori, realizzazione di guide per l'investitore, formazione degli attori coinvolti nel processo di attrazione degli investimenti, conclusione di accordi con Enti/associazioni.

Dal 2015 sono attivi, nell'ambito della rete estera ICE, dei *desk* per l'attrazione degli investimenti esteri, localizzati nelle principali piazze finanziarie e commerciali. A partire dal 2020 è stato adottato un piano di potenziamento della capacità di attrazione, condiviso con il MAECI; di conseguenza, in alcuni mercati strategici gli uffici sono stati potenziati con attività di promozione in loco e con l'inserimento di altre figure dedicate (c.d. *FDI Analyst*).

Per il triennio 2023-2025 si prevede un ulteriore rafforzamento della rete di Desk e Unit, in vista del raggiungimento dell'obiettivo di 26 unità all'estero, in linea con le indicazioni del MAECI; sarà inoltre valutato l'inserimento di ulteriori professionalità in alcuni mercati a maggior potenziale (previa analisi del mercato).

Nel corso del 2022 è stata avviata un'attività di supporto a beneficio delle ZES, che potrà proseguire nelle annualità a seguire.

Il tema dell'attrazione degli investimenti esteri ha acquisito negli ultimi anni un ruolo sempre più rilevante nell'ambito della politica industriale, grazie anche all'istituzione di un Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri (CAIE), presieduto da un rappresentante del Ministero dello Sviluppo economico (oggi MIMIT), che include rappresentanti del MAECI, dei Ministeri dell'Economia e delle Finanze, della Semplificazione e della Conferenza Permanente tra Stato, Regioni e Province autonome - con l'obiettivo di promuovere in sinergia le opportunità d'investimento ed il rafforzamento della presenza delle imprese estere sul territorio. È stata, inoltre, recentemente istituita e dotata di risorse una segreteria tecnica a supporto dello stesso CAIE.

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, composto da due funzionari;
- *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. L'OIV esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'amministrazione, verifica la coerenza delle strategie e misure anticorruzione con gli obiettivi programmatici e della performance nonché l'attività svolta, riportata nella relazione annuale 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 pro tempore 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; 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 del Dr. 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*";
- *il DPO (Responsabile della Protezione dei Dati personali):* in conformità a quanto disposto dal Regolamento UE 679/16 (GDPR-General Data Protection Regulation), con Determinazione del Direttore Generale n. 80/22 del 11.7.2022, è stato nominato il Responsabile della Protezione dei Dati Personali, nella persona del dr. Simonluca Dettori, funzionario dell'ICE-Agenzia, in sostituzione del precedente DPO, soggetto esterno all'Ente. Il DPO si avvale di un Gruppo di Lavoro, composto da funzionari dell'ICE-Agenzia, a supporto dell'attività.

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 stabilisce 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.”* La mappatura dei processi ai fini della prevenzione della corruzione mantiene la propria centralità anche con il PNA 2022, in corso di emanazione definitiva da parte dell'ANAC.

L'ICE-Agenzia ha sviluppato la propria analisi in precedenza sulla base di una metodologia di stima e ponderazione del rischio, utilizzata in prima applicazione con il PTPCT 2020-22, basata principalmente su parametri di valutazione *qualitativi* anziché *quantitativi*, in linea con quanto richiesto dal citato PNA 2019. La metodologia adottata poggiava sulla struttura portante costituita dalla mappatura dei processi del vigente Sistema di Gestione della Qualità (SGQ). Alla luce dell'esperienza acquisita in questi anni, l'innesto di un sistema di valutazione, gestione e prevenzione del rischio corruttivo sull'impianto analitico della SGQ, caratterizzato da un elevato grado di dettaglio nella descrizione delle reciproche interconnessioni tra tutti i processi dell'organizzazione, in ingresso e in uscita, è apparso costituire una metodologia suscettibile di miglioramento: si è avvertita infatti l'esigenza di un modello che consentisse di far emergere con maggiore nitidezza, da un lato, i processi rilevanti sotto lo specifico profilo anticorruttivo e, dall'altro, le singole attività costitutive di ciascuno, rispetto alle quali isolare i relativi eventi rischiosi.

L'attività condotta nell'anno in corso, pertanto, si pone come iniziativa *“pilota”* per aggiornare la metodologia sin qui adottata per la gestione e la prevenzione del rischio corruttivo. In una prospettiva di razionalizzazione e di sinergia organizzativa, l'attività di valutazione del rischio - non di esclusiva pertinenza dell'anticorruzione, in quanto investe altre attività dell'Amministrazione quale, ad esempio, il trattamento e la protezione dei dati personali - continuerà ad avvalersi dell'impianto di base della mappatura del Sistema di Gestione della Qualità, patrimonio comune di conoscenza consolidato negli anni.

I processi restano quelli mappati in tale ambito ma vengono esaminati attraverso la *“lente”* dell'attività di prevenzione della corruzione.

In primo luogo, sono state adottate tre delle cinque categorie di rischio adottate in ambito SGQ, in quanto considerate, anche alla luce di quanto emerso da precedenti confronti con i referenti, le più

strettamente attinenti allo specifico campo di indagine, ovvero: i rischi Finanziario, Reputazionale e Legale/sanzionatorio/contenzioso, ridenominato per semplicità di *Compliance*.

Si è quindi proceduto ad acquisire, sia mediante la somministrazione di apposita modulistica sia in occasione di incontri di approfondimento, le valutazioni dei dirigenti e funzionari delle unità operative titolari, o *owner*, dei processi da esaminare. Come anche sottolineato dall'ANAC, l'apporto dei referenti è indispensabile, data la diretta conoscenza delle attività in esame. In linea con quanto accennato in precedenza e meglio evidenziato nell'allegato "*PIAO 2023-2025 - Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in riferimento a un campione di processi*", è stato richiesto agli interessati di "disassemblare" i processi di propria competenza nelle principali attività o fasi costitutive e, per ciascuna di queste, individuare i connessi eventi rischiosi. Diviene così possibile una più dettagliata e mirata valutazione del rischio correlato al singolo processo; attività che, pur mantenendo la caratteristica qualitativa richiesta dall'ANAC, appare meno spiccatamente soggettiva in quanto favorisce l'emergere di specifici aspetti che altrimenti sfuggirebbero a un esame più generico del processo preso "in blocco". Diviene così possibile formulare misure specifiche mirate per la mitigazione dei rischi individuati.

Tale attività, che si presenta come ***misura ad hoc***, si propone di costituire una prima base metodologica dalla quale avviare, nel corso del 2023, un "censimento", tra i processi tracciati nell'ambito della mappatura del Sistema di Gestione della Qualità, di quelli aventi specifico rilievo ai fini dell'attività di prevenzione della corruzione. Si intende procedere, successivamente - sempre in coordinamento con i competenti Uffici e con i referenti delle unità operative - alla dettagliata descrizione delle attività di tutti i processi interessati e dei relativi eventi rischiosi e *fattori abilitanti*. Si propone di pervenire, in tal modo, a una distinta mappatura dei processi, basata sulla matrice comune data dall'SGQ ma specifica e completa per gli scopi propri dell'anticorruzione. L'attività assume particolare rilevanza, inoltre, in vista delle significative modifiche all'assetto organizzativo dell'ICE Agenzia a seguito dei nuovi Statuto e Regolamento di Organizzazione e Funzionamento recentemente entrati in vigore, ma che saranno concretamente implementati nel primo semestre 2023.

L'attività condotta sin qui, in conformità con quanto indicato nelle *Linee guida aggiornamento della sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO dell'ICE Agenzia 2023-2025*, presentate al Consiglio di amministrazione nella seduta del 23 novembre 2022, ha preso in esame un campione di processi ritenuti di particolare rilievo in materia di: *Contributi alle manifestazioni fieristiche; Contratti di lavori, servizi e forniture di valore superiore a 40.000 euro e inferiore alle soglie comunitarie; Acquisti informatici; Corsi di formazione e borse di studio*.

In aggiunta a quanto previsto dalle citate Linee guida, sono stati acquisiti degli elementi emersi con constatata regolarità dalle verifiche effettuate dal servizio di *internal auditing* operante all'interno dell'Ufficio Affari Giuridico Legali e Assistenza agli Organi Istituzionali, nel contesto di una campagna di controllo sui processi degli Uffici della rete estera. I processi inseriti nel campione oggetto dell'attività qui descritta sono: il *Reclutamento del personale locale*, sia a tempo indeterminato a valere su risorse istituzionali, sia assunto per esigenze temporanee su fondi promozionali; *l'Acquisizione di beni e di servizi*, con particolare attenzione alle procedure di aggiudicazione degli affidamenti diretti, ossia di importo inferiore a 40 mila euro. Sono stati individuati, inoltre, i processi legati alla *Gestione delle infrastrutture e della logistica degli Uffici della Rete estera* i quali, pur non oggetto di specifica campagna di *auditing*, hanno fatto evidenziare potenziali criticità meritevoli di approfondimento in questa sede di prima sperimentazione metodologica.

Nell'ambito dell'attività qui descritta, è stato esaminato e valutato un campione di 14 processi, così suddivisi in base alle Aree di rischio "generali" e "specifiche":

- **Aree di rischio "generali"**
 - Concorsi e prove selettive: 3 processi
 - Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio: 1 processo
 - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario: 1 processo
 - Contratti pubblici (Programmazione): 3 processi
 - Contratti pubblici (Progettazione della gara): 2 processi
 - Contratti pubblici (Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto): 1 processo
 - Contratti pubblici (Esecuzione): 1 processo

- **Aree di rischio "specifiche"**
 - Servizi: 2 processi

L'analisi e valutazione dei rischi

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

La valutazione del rischio si articola in tre fasi:

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

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

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

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

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

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

2.3.5. I risultati della valutazione del rischio

Gli esiti delle valutazioni effettuate sulle singole attività sono riportati nella tabella allegata al presente Piano, "PIAO 2023-2025 - Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in riferimento a un campione di processi".

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

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

Nell'ambito del campione esaminato, i processi a più alto rischio sono risultati alcuni di quelli afferenti alle Aree di rischio "Concorsi e prove selettive" e dei "Contratti pubblici", con specifico riferimento, rispettivamente, alle modalità di reclutamento del personale estero e alla predisposizione dei capitolati e altri documenti di gara. In entrambi i casi, emergono potenziali criticità in merito alle garanzie di imparzialità delle scelte, di oggettività dei criteri applicati e, nel caso dei contratti pubblici, di rotazione degli inviti agli operatori. Nell'area "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio" si è registrata una rischiosità medio-alta legata alle procedure - dall'istruttoria alla fase autorizzativa - di locazione delle sedi estere non in integrazione logistica con la Rappresentanza diplomatica. Sempre con riguardo all'area "Contratti pubblici", si è registrata una rischiosità tendenzialmente medio-alta nei settori dell'informatica - acquisti e manutenzione Hardware e Software - soprattutto, nella valutazione del referente, sotto i profili della *compliance* e, in minor misura, reputazionale; meno accentuato è risultato il rischio finanziario. A rischiosità nulla è risultata l'attività relativa alla verifica dei requisiti degli operatori, per effetto dei forti vincoli normativi e procedurali che caratterizzano tale processo, anche in considerazione della costituzione del Fascicolo virtuale dell'operatore economico (FVOE). La rischiosità delle attività che compongono il processo per la concessione di contributi promozionali alle manifestazioni fieristiche e ai grandi eventi è risultata mitigata dalle misure introdotte e attuate nel quadro del PIAO 2022-2024, pur mantenendo dei livelli di rischiosità media, segnatamente sotto i profili della *compliance* e, in misura minore, finanziario. Tendenzialmente basso, con frequente incidenza di rischio assente, è risultato il livello di rischio dei processi di competenza dei Servizi Formativi afferenti all'area di rischio "Concorsi e prove selettive", laddove le principali criticità sono emerse nelle modalità di popolamento della Banca dati dei docenti (rischio reputazionale) e di contrattualizzazione di questi ultimi (rischio *compliance*). Più accentuata la rischiosità riscontrata nei processi dell'area Servizi con riguardo agli aspetti organizzativi dei Corsi post laurea e di formazione per le imprese, dai quali emergono potenziali criticità soprattutto di tipo reputazionale ma anche sotto il profilo della rotazione (*compliance*).

Come meglio emerge dalla relativa sezione *infra*, le potenziali criticità emerse dal processo di analisi e valutazione del rischio hanno dato luogo alla previsione di misure specifiche mirate. Si citano, a titolo di esempio: la modifica, in senso di "oggettivizzazione", dei criteri di valutazione dei fornitori nel settore degli acquisti informatici; i progetti di digitalizzazione delle fonti di informazione sul personale e sulle pertinenze immobiliari all'estero; la formalizzazione delle modalità di selezione della commissione di esame del Corso di commercio estero CORCE. In alcuni casi, le misure apportano

miglioramenti e integrazioni a precedenti misure, es. l'introduzione di alcuni accorgimenti per accentuare l'efficacia delle misure adottate nella gestione dei contributi per attività promozionali.

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

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

Esiti stima del rischio condotta sul campione dei processi esaminati

Funzione di riferimento	Area di rischio	Processo	Grado di rischio per categoria			Medio	
			Finanziario	Reputazionale	Compliance		
1	GRE	Concorsi e prove selettive	Reclutamento personale estero locale (fondi ist.li / prom.li)	6,4	7	6,4	6,6
2	GRE	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione infrastrutture, edifici e logistica Uffici Esteri	6	6	6	6,0
3	SI	Contratti pubblici - Programmazione	Acquisto e manutenzione HW/SW	3,4	3,8	6,8	4,7
4	SI	Contratti pubblici - Programmazione	Implementazione e assistenza SW	3,8	4,6	5,8	4,7
5	SI	Contratti pubblici - Programmazione	Gestione infrastruttura IT	3	3,7	7	4,6
6	SF	Concorsi e prove selettive	Tirocini	0,6	2,4	2,4	1,8
7	SF	Concorsi e prove selettive	Formazione e gestione banca dati docenti "Faculty ICE"	0	1,8	1,3	1,0
8	SF	Servizi	Corsi e Master post laurea di specializzazione in Commercio Estero per giovani laureati e manager italiani (anche in collaborazione con Università, Business School, e associazioni di categoria, partner pubblici e privati)	1,8	3,8	3,8	3,1
9	SF	Servizi	Corsi di formazione sull'internazionalizzazione per le imprese italiane (anche in collaborazione con Enti, Associazioni, partner pubblici e privati)	0,6	3,2	2,2	2,0
10	PASG	Contratti pubblici - Progettazione della gara	Predisposizione di atti e documenti di gara incluso il capitolato, utilizzo del bando-tipo ANAC	8	8	8	8,0
11	PASG	Contratti pubblici - Progettazione della gara	Definizione dei criteri di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio. Cause di	8	8	8	8,0
12	PASG	Contratti pubblici - Esecuzione	Verifiche in corso di esecuzione	5	5	5	5,0
13	PASG	Contratti pubblici - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	0	0	0	0,0
14	CPMI	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica CON effetto economico diretto e immediato	Contributi alle manifestazioni fieristiche/grandi eventi	3,8	3,5	4,8	4,0

Legenda acronimi: GRE - Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera; SI - Ufficio Servizi Informatici; SF - Ufficio Servizi Formativi; PASG - Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali; CPMI - Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy

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

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

Le misure generali e la loro attuazione

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

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 Art. 17 - disposizioni transitorie di adeguamento e finali
	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	
	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	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane / Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD)/ Responsabile della	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
	<p>Regolamento per i procedimenti disciplinari dei dipendenti dell'ICE Agenzia - Codici disciplinari - Determinazione del Direttore Generale n. 057/21 del 10/05/2021</p> <p>Aggiornamento del Codice di Comportamento – adozione delibera CdA n. 613/22 del 23.11.22 – approvazione preliminare della proposta di Codice di Comportamento di ICE-Agenzia</p> <p>CdS - n. 140/22 del 30/12/2022- Comunicazione di indizione di procedura aperta alla partecipazione per l'adozione del Codice di Comportamento di ICE Agenzia, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001</p> <p>Avviso di consultazione pubblica, con modulo per osservazioni, pubblicato su www.ice.it il 30.12.22</p>	Prevenzione della Corruzione	
2. Rotazione del personale	<p>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 allegato al presente PIAO</p>	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione
	<p>Gli uffici chiamati ad adottare la misura della rotazione, sono riportati in allegato al presente PIAO</p>	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
	Sensibilizzazione su rotazione funzionale del personale di ruolo - CdS n. 50 del 19.6.2018	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Art. 7 – Prevenzione della corruzione
	Rotazione ordinaria, funzionale o adozione di misure alternative - OdS n. 3 del 1.02.2021	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	
3. Conflitto di Interessi: obblighi di comunicazione e di astensione	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
	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	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
		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	Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane/ Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali/ Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	
4. Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali	Identificazione degli incarichi vietati ai dipendenti e identificazione di criteri specifici di autorizzazione degli incarichi extra-istituzionali:	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 6 – Conflitti d'interesse e obbligo di astensione Art. 7 – Prevenzione della corruzione

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
5. Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali	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”	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 5 – Partecipazione ad associazioni e organizzazioni Art. 6 – Conflitti d’interesse e obbligo di astensione
	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	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Art. 7 – Prevenzione della corruzione Art. 13 – Disposizioni particolari per i Responsabili degli Uffici in Italia e delle Unità Operative all'estero
	Aggiornamento della modulistica per le autodichiarazioni – attuata a giugno 2016 e aggiornata ad ottobre 2020 Aggiornamento della modulistica per le autodichiarazioni sull'assenza di conflitto di interessi – o di situazioni di incompatibilità/inconferibilità attuata in 14.09.2022	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo risorse umane/ Responsabile della Prevenzione della Corruzione Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
6. Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)	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. Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione	<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. Il whistleblowing e la tutela del segnalante "whistleblower"	<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	
9. Formazione	Erogazione dell'attività di formazione: corsi obbligatori a disposizione online – entro il 30.11.22 - su <i>Codice di comportamento, Azione amministrativa e sulle 5 Responsabilità dei dipendenti pubblici</i> Giornata della Trasparenza in data 30.12.22 - <i>online</i> - pubblicata sul sito istituzionale dell'ICE-Agenzia sino al 30 gennaio 2023		Art. 15 – Vigilanza, monitoraggio e attività formative
10. Trasparenza	CdS n. 45/22 del 01.04.22 - Obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente CdS n. 65/22 del 08/06/2022 - Criteri di qualità della pubblicazione dei dati in Amministrazione Trasparente		Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità

Misura	Stato attuazione	Ufficio Responsabile	Comportamenti che garantiscono l'applicazione della misura
11. "I TRE ACCESSI": - Accesso Civico Semplice - Accesso Generalizzato (FOIA) - Accesso documentale ai sensi della L. 8 agosto 1990, n. 241	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 Art. 8 – Trasparenza e tracciabilità
	Aggiornamento procedura Accesso civico generalizzato (FOIA) - Allegato 7 del PTPCT 2021-23 "Linee Guida" - CdS n. 98/22 del 31/08/2022 " <i>Istruzioni operative per la gestione delle istanze di accesso civico generalizzato in GED e l'alimentazione del Registro degli accessi</i> "	Responsabile della Prevenzione della Corruzione Responsabile della Transizione Digitale	
	Aggiornamento in un unico documento di riferimento delle modalità di esercizio, presso l'ICE Agenzia, dei tre tipi di accesso - Pubblicazione – nel dicembre 2022 - sul sito web delle modalità operative per l'esercizio dell'accesso in relazione alle n. 3 tipologie di accesso con link ai n. 3 relativi moduli	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	

Le azioni di miglioramento delle misure generali realizzate nel corso del 2022:

Codice di Comportamento - sviluppo delle misure in materia di integrità con l'emanazione di un Codice Etico dell'ICE Agenzia

Ad 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", il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Codice Etico di ICE-Agenzia 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.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro ottobre 2022	Ufficio di Supporto Affari Giuridico-Legali e assistenza agli Organi Istituzionali	Deliberazione n. 603/22 del 13/07/2022, adozione del Codice Etico dell'ICE-Agenzia Comunicazione di Servizio n. 92/22 del 01/08/2022 " <i>Codice Etico dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane</i> ". Pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

e da realizzare nel corso del 2023:

Aggiornamento delle tabelle sugli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, allegato al PIAO

Sarà realizzato l'aggiornamento della tabella, pubblicata in allegato alla sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO, relativa agli obblighi di pubblicazione ai sensi del D. Lgs 33/2013 (cd. decreto "trasparenza"), avuto particolare riguardo all'individuazione dei referenti responsabili dei singoli adempimenti di pubblicazione nonché ai tempi e termini di pubblicazione richiesti. Verrà realizzato, inoltre, un *vademecum* di istruzioni pratiche per la pubblicazione in Amministrazione Trasparente, sia sotto il profilo tecnico sia con alcune indicazioni derivanti dall'esperienza acquisita e dagli aspetti di carattere più ricorrente emersi nell'attività di pubblicazione.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2022	Responsabile Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Nuove tabelle sugli obblighi di pubblicazione da allegare al PIAO e distribuire alla struttura

Misure specifiche

Tutte le misure specifiche previste nel PIAO 2022-24 sono state attuate nel corso del 2022, ad eccezione di una parte della misura relativa alla "Stipula, previa verifica di fattibilità, di contratti

quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete estera”, realizzata solo al 50% in quanto è stato portato a termine solo lo studio di fattibilità.

Misure specifiche attuate nel 2022

Di seguito una tabella con un riepilogo delle misure specifiche attuate:

Misure	Stato di attuazione	Ufficio Responsabile
Studio di fattibilità sulla personalizzazione, mediante software in riuso, della sezione Amministrazione Trasparente del sito ICE Agenzia	Formalizzazione di un Piano e cronoprogramma per il rinnovo della sezione Amministrazione Trasparente (nota prot. 128125 del 03.11.22)	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
Sviluppo evolutivo del sistema di Gestione elettronica documentale (GED) per la gestione delle richieste di accesso civico generalizzato (FOIA)	Cds n. 98/22 del 31/08/2022	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici
Modalità di gestione delle iniziative promozionali di “incoming” di operatori e giornalisti esteri	Delibera CdA n. 600 del 28.06.22 CdS n.78/22 del 06.07.22	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i> (capofila) Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio
Aggiornamento delle Linee Guida per la concessione di contributi per attività promozionali	Delibera CdA n. 601 del 28.06.22 CdS n.79/22 del 06.07.22	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i>
Stipula, previa verifica di fattibilità, di contratti quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete estera	Cds n.63/22 del 31.05.22, relativa allo studio di fattibilità. <i>Stipula di contratti quadro non realizzata nel termine fissato.</i>	Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione (capofila) Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera

Realizzazione di un Vademecum sulla gestione delle iniziative con la GDO e con le piattaforme di e-commerce	Del. CdA n. 604/22 del 13.07.22 CdS n.89/22	Ufficio di Coordinamento Promozione del <i>Made in Italy</i>
Disciplina sul conferimento di incarichi a personale in quiescenza in Italia e all'estero	OdS n.20/22 del 10.06.22	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
Allineamento funzionale e d'immagine dei siti Web, diversi da quello istituzionale, gestiti dall'ICE Agenzia	CdS. n.115/22 del 27.10.22	Responsabile Transizione Digitale Ufficio di Supporto Comunicazione e Relazioni Esterne Ufficio Servizi Informatici

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

1. Sensibilizzazione e istituzione di una procedura interna in relazione agli obblighi di contrasto al riciclaggio		
Alla luce degli obblighi di legge in materia di <i>procedure di contrasto dei fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo</i> nonché di recenti orientamenti dell'ANAC che esorta le amministrazioni a presidiare questo campo, si darà corso alla stesura di un'apposita norma procedurale interna, accompagnata da una nota di sensibilizzazione della struttura sull'argomento, che preveda elementi guida per il riconoscimento di potenziali canali di operazioni illecite e precise modalità per l'effettuazione di eventuali segnalazioni al Soggetto gestore designato all'interno dell'ICE Agenzia.		
Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2023	Gestore delle procedure di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo	Ordine di servizio

2a. Personalizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito ICE Agenzia, mediante software in riuso

A seguito del positivo esito dello studio di fattibilità realizzato in attuazione della relativa misura specifica nel quadro del PIAO 2022-2024, si darà corso - previa analisi delle specifiche esigenze inerenti ad alcune sottosezioni di particolare rilievo operativo, es. *Bandi di gara e contratti, Consulenti e collaboratori* - al rifacimento funzionale e grafico della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'ICE Agenzia mediante l'adozione di software *in riuso* approvato AGID. Si prevede, in tal modo, di migliorare sia la gestione di *back office* dei contenuti sia la fruibilità del sito da parte dell'utente esterno.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro settembre 2023	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Messa in linea della nuova sezione Amministrazione Trasparente

2b. Automazione del processo di aggiornamento e pubblicazione del Registro degli accessi

Dallo studio di fattibilità condotto per la personalizzazione di Amministrazione Trasparente, è emersa la possibilità di integrare un apposito modulo dedicato alla gestione delle istanze di accesso civico in linea con gli scenari delineati dalla Funzione Pubblica nelle Circolari del 2017 e del 2019. Si darà corso, pertanto, all'integrazione del modulo "Registro degli accessi" per accentuare il grado di automazione dell'inserimento delle istanze di accesso civico nel Registro degli accessi e della pubblicazione di quest'ultimo in Amministrazione Trasparente.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro giugno 2023	Responsabile della Transizione Digitale (capofila) Ufficio Sistemi Informatici Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Maggiore automazione del processo di aggiornamento e di pubblicazione del Registro degli accessi Messa in linea in Amministrazione Trasparente del nuovo Registro degli accessi

3. Criteri e principi per gli acquisti informatici

Tra gli specifici processi di cui è titolare l'Ufficio Servizi Informatici, quelli compresi nell'area di rischio "Contratti pubblici - programmazione", presentano gradi di rischiosità tendenzialmente medio-alti, in particolare sotto il profilo della conformità al dettato normativo (*compliance*). Il processo di "Acquisto e manutenzione HW/SW" risente, con particolare riferimento alla fase di definizione del fabbisogno e dei programmi degli acquisti, della complessità e variabilità delle esigenze rispetto a quanto rilevato all'inizio

del periodo di riferimento. Si valuterà, in coordinamento con l'Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali, la possibilità di rendere più flessibile e rapido l'adeguamento del piano degli acquisti informatici in funzione delle mutate esigenze eventualmente intervenute.		
Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro giugno 2023	Ufficio Servizi Informatici Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Predisposizione di una procedura dettagliata, da inserire nel sistema di gestione della qualità

4. Valutazione dei fornitori di prodotti e servizi informatici

Gli specifici processi di cui è titolare l'Ufficio Servizi Informatici, compresi nell'area di rischio "Contratti pubblici - programmazione", presentano gradi di rischio tendenzialmente medio-alti sotto i profili reputazionale e della conformità al dettato normativo (*compliance*) nella fase di verifica e di valutazione dei fornitori e dell'esecuzione. Il processo di valutazione dei fornitori, con specifico riguardo al settore informatico, sarà reso più articolato mediante l'introduzione di più precisi criteri di misurazione e standardizzati che consentano la formulazione di giudizi oggettivi, preferibilmente esprimibili mediante indicatori numerici, e il conseguente raffronto tra operatori. Si elaborerà, pertanto, un modello di valutazione specifico per le forniture dei prodotti informatici, eventualmente estendibile in un secondo momento, sulla base di successive valutazioni, *mutatis mutandis*, ad altri settori di attività dell'ICE Agenzia.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2023	Ufficio Servizi Informatici	Formulazione di una procedura interna ed elaborazione della relativa modulistica da pubblicare nel quadro del Sistema di Gestione della Qualità

5. Pianificazione di un progetto di gestione integrata dei processi

Si darà corso all'avvio di un progetto di *proof of concept* per la stesura di un dettagliato piano di fattibilità e la predisposizione di un progetto esecutivo per la progressiva digitalizzazione dei processi dell'ICE Agenzia.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro ottobre 2023	Responsabile della Transizione Digitale Ufficio Servizi Informatici	Piano di fattibilità Progetto esecutivo diffuso con Comunicazione di Servizio

6. Stipula di contratti quadro centralizzati per attività comuni agli Uffici della Rete estera

Sulla base degli esiti della valutazione di fattibilità effettuata nel corso del 2022 nell'ambito del precedente PIAO, si darà corso alla stipula di uno/più contratti quadro per l'acquisto di biglietteria aerea nell'ambito delle iniziative promozionali gestite attraverso le unità estere (*incoming*, visite imprenditoriali dall'Italia etc.). Si intende in tal modo contribuire alla semplificazione dell'azione amministrativa con liberazione di risorse delle unità operative estere, al miglioramento della specifica programmazione economica e alla mitigazione dei rischi correlati alla rotazione dei fornitori e all'osservanza della disciplina dei contratti pubblici.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2023	Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali (capofila) Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera Ufficio di Supporto Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione	Gara per la selezione del fornitore

7. Personale locale – acquisizione di elementi sulla gestione del rapporto di lavoro e aggiornamento delle norme interne in materia di reclutamento

Sarà effettuata una raccolta e sistematizzazione delle casistiche di maggior rilievo ai fini della prevenzione del rischio di cattiva amministrazione nei singoli Paesi in cui operano Uffici ICE.

Si prevede di effettuare la rivisitazione e semplificazione delle attuali norme interne sulla selezione del personale locale, oggetto dell'OdS 32/2021 emanato in attuazione della relativa misura del PTPCT 2021-2023, bilanciando il decentramento introdotto dal nuovo Statuto con un coordinamento più efficace e trasparente sul piano dei principi generali e della comunicazione, valorizzando altresì il ruolo degli Uffici di coordinamento Paese ove esistenti. Tra le misure previste, si intende ridurre da 5 a 3 anni l'intervallo di revisione legale dei contratti di lavoro locali, con l'obbligo che in ogni caso il Responsabile/Dirigente svolga almeno una revisione nel corso del proprio incarico.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro aprile 2023 - elementi informativi	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Documento di lavoro interno
Entro giugno 2023 - nuovo regolamento		Delibera CdA e Ordine di servizio

8. Digitalizzazione della gestione dei dati relativi al personale locale della Rete estera

Si prevede di realizzare uno strumento informatico dedicato, idoneo al trattamento e alla conservazione dei dati del personale locale della Rete estera da parte di una struttura più complessa dell'attuale Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera, articolata in una Direzione centrale e tre Uffici dirigenziali. Si intende in tal modo assicurare certezza e attendibilità dei dati sulla consistenza e l'articolazione del personale locale, agevolando in tal modo i processi decisionali inerenti alla sua gestione.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro ottobre 2023	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Attivazione del nuovo strumento informatico

9a. Gestione delle strutture degli Uffici della Rete estera – verifica casistiche e criteri gestione – Digitalizzazione contrattualistica e registro pertinenze

In fase di valutazione del rischio in materia di gestione delle infrastrutture e della logistica degli Uffici della Rete estera è emersa la particolare rischiosità della fase di scelta dell'immobile quando non è possibile operare in integrazione logistica con la Sede diplomatica di riferimento. In questi casi il rischio risiede sia nella presenza di problemi strutturali relativi all'immobile, sia nella definizione delle clausole contrattuali, in considerazione tra l'altro della variabilità dell'organico in funzione di esigenze promozionali non strutturali.

Si effettuerà, pertanto, la verifica e l'eventuale aggiornamento delle linee guida sulla logistica delle strutture dell'Agenzia all'estero (OdS 39/2020), in relazione alle due casistiche fondamentali in materia - integrazione logistica o sede propria. Saranno effettuati, inoltre, il monitoraggio e la digitalizzazione degli standard contrattuali relativi alle predette casistiche e la rilevazione dei fattori di rischio presenti in ciascun Paese, tramite interrogazione degli Uffici esteri e analisi del patrimonio documentale presente in Sede.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro aprile 2023 – verifica Linee guida logistica	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Documento interno o Eventuale nuovo OdS
Entro giugno 2023 – monitoraggio, rilevazione fattori di rischio Paese		Documento interno / Archivio digitalizzato

9b. Costituzione di un registro informatico delle pertinenze immobiliari estere dell'ICE Agenzia

Alla luce degli elementi e informazioni emersi dalle azioni di raccolta dati e monitoraggio sulla logistica delle strutture ICE Agenzia all'estero, si procederà alla costituzione di un registro informatico di tutte le pertinenze immobiliari estere dell'Agenzia presso l'Ufficio competente della Sede.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro settembre 2023	Ufficio di Supporto Gestione Rete Estera	Comunicazione di servizio

10. Gestione dei tirocini		
<p>Il processo di per sé è risultato a rischio basso o nullo, in quanto ben disciplinato da norme regionali e accordi con enti terzi, nonché provvisto di dettagliate modalità operative nel quadro del Sistema di gestione della qualità. Si ravvisa, a ogni modo, l'opportunità di integrare le norme interne introducendo la richiesta agli Uffici ospitanti di motivare le proprie scelte esplicitando per iscritto i criteri che hanno determinato la selezione del candidato.</p>		
Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro aprile 2023	Ufficio Servizio Formativi	Aggiornamento procedura SGQ

11. Aggiornamento regolamento sulla formazione e gestione della banca dati docenti "Faculty ICE"		
<p>Il processo di formazione, aggiornamento e gestione della banca dati dei docenti, cd. "Faculty ICE", è oggetto del Regolamento 106 del 17.08.2020. Pur a bassa rischiosità nel complesso, esso presenta tuttavia qualche criticità, in particolare con riguardo ai criteri di iscrizione in Banca Dati, allentati nel 2020, che facilitano l'accesso di un numero di docenti che appare eccessivo rispetto alle esigenze dell'Ufficio. L'alto numero di iscritti rende di fatto impossibile coinvolgere tutti i docenti nella didattica. Non si riscontrano, invece, problemi di rilievo con riguardo ai compensi, in quanto fissati con Delibera CdA 126/13. Si procederà, pertanto, a una revisione del Regolamento 106/2020 - già oggetto di modifica nel luglio 2020 in senso espansivo - contemperando l'esigenza di <i>"garantire l'innovazione didattica delle proposte formative e la rotazione degli incarichi"</i> con quella di razionalizzare la gestione e l'operatività della Banca dati in piena trasparenza.</p>		
Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro ottobre 2023	Ufficio Servizio Formativi	Aggiornamento del Regolamento 106/2020

12. Formalizzazione delle modalità di costituzione della commissione di esame CORCE		
<p>La rischiosità complessiva rilevata con riguardo al processo di gestione dei corsi post laurea di specializzazione in commercio estero - tra cui spicca il CORCE - è risultata medio-bassa, con alcune specifiche criticità inerenti ai rischi <i>compliance</i> e reputazionale. Entrambi questi rischi sono presenti nell'attività relativa alla selezione della Commissione d'esame, composta da membri sia interni sia esterni, che ha luogo secondo una prassi consolidata negli anni ma in assenza di un regolamento formale. Si darà corso, pertanto, alla stesura di una disciplina formale per regolare la costituzione della Commissione d'esame del CORCE, in modo da assicurare la sistematica osservanza dei criteri di trasparenza, rotazione e imparzialità, garantendo allo stesso tempo i necessari requisiti di competenza.</p>		
Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2023	Ufficio Servizio Formativi	Ordine di servizio

13. Contributi alle manifestazioni fieristiche/grandi eventi – aggiornamento

Le nuove Linee Guida di cui alla Delibera CdA. n. 601/22, emanate in attuazione della relativa misura prevista dal PIAO 2022-2024, e la CdS n. 79/22 relativa a una apposita "Procedura Linee Guida Contributi Promozionali" hanno introdotto significative misure di mitigazione del rischio correlato alle diverse attività che compongono il processo di concessione dei contributi per attività promozionali. Sulla base dell'esperienza acquisita, è stato possibile individuare azioni di miglioramento aggiuntive per accentuare l'efficacia delle misure adottate. Si intende, pertanto, integrare la citata procedura con misure che prevedano: (a) per ciascuna domanda, l'individuazione di un funzionario di riferimento responsabile dell'istruttoria che assicuri tempestività nelle diverse fasi; (b) la sottoscrizione di una dichiarazione di assenza di conflitti di interessi da parte di tale funzionario; (c) una maggiore frequenza di rotazione del personale assegnato alla funzione; (d) una maggiore frequenza di rotazione delle società di revisione legale dei conti.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro aprile 2023	Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy	Comunicazione di servizio

14. Modifica del regolamento sui procedimenti disciplinari dell'ICE Agenzia

A seguito dell'adozione del nuovo Codice di comportamento, saranno riesaminate le disposizioni sulla composizione e sul funzionamento dei procedimenti disciplinari in un'ottica di maggiore specializzazione dei componenti dell'UPD e di snellimento delle procedure.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro maggio 2023	Ufficio Procedimenti Disciplinari Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Delibera del CdA e Ordine di servizio

15. Disciplina dell'inventariazione, della classificazione e della gestione dei beni, nonché nomina del consegnatario dei beni mobili di ICE Agenzia

Sarà prevista la stesura di una disciplina organica relativa all'inventariazione, alla classificazione e alla gestione dei beni e alla nomina dei consegnatari dei beni mobili dell'ICE Agenzia, in Sede e presso le unità operative di Milano e della Rete estera. Si darà piena attuazione, in tal modo, alla disciplina pubblica in materia.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro settembre 2023	Ufficio Amministrazione, Contabilità e Bilancio	Comunicazione di servizio

16. Sensibilizzazione sulla stipula dei contratti quadro per servizi/forniture ripetitive nel corso dell'anno o di più annualità e sui criteri di valutazione tecnica

Con riferimento all'area di rischio della *contrattualistica pubblica - progettazione della gara*, resta confermata l'elevata rischiosità delle attività di individuazione degli operatori iscritti nell'Albo Fornitori dell'Agenzia ICE - già prequalificati - per le procedure "sotto soglia" comunitaria e di individuazione dei criteri di valutazione tecnica. In tale ambito, si presentano quali eventi rischiosi la mancata rotazione degli inviti e l'adozione di criteri caratterizzati da eccessiva discrezionalità, con conseguente possibilità di favorire determinati operatori, sia pure solo per motivi legati alla facilità di gestione del contratto. Sarà emanata, pertanto, una Comunicazione di servizio per sensibilizzare circa l'opportunità di assicurare una maggiore "oggettivizzazione" di queste fasi del processo, mediante la predisposizione di criteri di valutazione delle offerte con inserimento di criteri tabellari e/o quantitativi in aggiunta ai criteri discrezionali; questi ultimi dovranno risultare pertinenti all'oggetto del contratto.

Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Entro luglio 2023	Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Comunicazione di servizio

2.3.7. Formazione

Con l'introduzione nel nostro ordinamento del sistema di prevenzione della corruzione previsto dalla legge 190 del 2012, la formazione del personale viene espressamente prevista come misura generale e obbligatoria di prevenzione e mitigazione del rischio corruzione.

Il corretto adempimento di tale misura è di importanza centrale. Un'approfondita conoscenza del tema della corruzione all'interno della Pubblica Amministrazione favorisce azioni e comportamenti corretti riducendo altresì il rischio di condotte illecite commesse inconsapevolmente.

Come previsto dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, nel 2023 si punterà ad una riqualificazione della formazione. Particolare attenzione sarà riservata ai temi dell'etica pubblica, in perfetto raccordo con i principi già introdotti nell'anno precedente attraverso l'adozione dello specifico Codice Etico dell'ICE-Agenzia. Con l'obiettivo, inoltre, di contribuire a passare da una logica dell'adempimento ad una logica del risultato verranno somministrati specifici corsi di formazione dedicati al "project management", al ruolo ed alle responsabilità del "RUP-responsabile unico e del procedimento" e del "DEC- direttore dell'esecuzione dei contratti".

Con riguardo all'eventuale previsione di corsi dedicati al personale della Rete estera, la peculiarità della struttura estera dell'ICE Agenzia e l'esigenza di elevata personalizzazione rispetto a un "target" che, pur condividendo la comune appartenenza a questa Amministrazione, si presenta molto diversificato sotto il profilo culturale e del grado di prossimità rispetto alla cultura giuridica italiana ha suggerito l'opportunità di ulteriore approfondimento, anche alla luce delle esigenze linguistiche del personale locale di alcune aree (es. Estremo Oriente). L'esigenza di effettuare una azione di sensibilizzazione sugli obblighi amministrativi e contrattuali mantiene la propria validità e si valuterà,

per il 2023, la possibilità di organizzare incontri ad hoc con il personale locale, anche in lingua, da tenersi a cura del personale ICE.

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Erogazione dell'attività di formazione e valutazione dei risultati	Entro novembre/dicembre 2023	Ufficio Gestione giuridica e sviluppo delle risorse umane	Interventi formativi erogati

Nel 2022, l'azione di formazione è stata incentrata sui temi dell'etica e della responsabilità del pubblico ufficiale già trattati nel PIAO 2022-24. A cura dell'Ufficio di Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse umane sono state svolte attività di formazione relative a corsi obbligatori online con termine di svolgimento entro il 30 novembre 2022 su: il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 62/2013); l'Azione Amministrativa, con focus sul procedimento e il provvedimento amministrativo; le 5 responsabilità del dipendente pubblico - indirizzato ai dirigenti dell'ICE. Sono state complessivamente erogate n. 2426 ore di formazione di cui, in media, 11 ore per 30 dirigenti e 5,8 ore per 358 funzionari.

2.3.8. Trasparenza

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

Al fine di promuovere maggiori livelli di trasparenza, nel 2022, 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 individuali con Uffici della Rete Estera - Il Nucleo anticorruzione e trasparenza, dopo gli incontri bilaterali svolti con tutti gli Uffici della Rete estera negli ultimi anni e avendo constatato una migliorata (ancorché non ottimale) sensibilizzazione nel corso del tempo rispetto ai propri obblighi di pubblicazione, ha adottato nel 2022 un criterio selettivo, consistito nell'individuazione dei Dirigenti/Responsabili degli Uffici interessati da un recente avvicendamento. In tal modo, si è potuto dedicare più tempo a eventuali quesiti o necessità di approfondimento da parte di chi non avesse recente esperienza con questa specifica attività svolta dalla prospettiva dell'unità operativa estera. Inoltre, sono stati inclusi nel calendario Uffici con i quali l'interazione risaliva a più di un anno prima o le cui pubblicazioni in Amministrazione Trasparente presentavano profili di criticità. Gli incontri effettuati sono stati 16, programmati in un arco temporale di circa due settimane (22 settembre - 4 ottobre) e di durata tra mezz'ora e quarantacinque minuti ciascuno. Tali incontri sono stati strutturati per consentire la massima interattività e confronto (sia in lingua italiana sia in inglese) e sono stati offerti approfondimenti specifici sulle normative in materia di trasparenza. Come sempre, argomenti affini o collegati -

quali le norme in materia di affidamenti diretti e sulla relativa documentazione amministrativa - emergono sistematicamente in tali occasioni e sono oggetto di commento laddove possibile oppure di riferimento ai competenti Uffici della Sede per questioni a più spiccato contenuto specialistico. Si è data notizia dello stato di attuazione di alcune misure specifiche del vigente Piano anticorruzione, tra cui la prospettiva della personalizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale e degli attesi miglioramenti dell'operatività anche dal punto di vista di chi opera dal *back office*. 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*. Tali incontri rappresentano un punto fermo dell'attività di supporto agli Uffici della Rete estera e saranno riproposti anche nel 2023, secondo criteri che saranno stabiliti in funzione delle esigenze rilevate nel corso delle attività di monitoraggio.

- Incontri operativi individuali con Uffici della Sede - Nel mese di dicembre 2022 sono stati effettuati incontri con i dirigenti e funzionari degli Uffici della Sede responsabili dei processi inseriti nel campione utilizzato per la valutazione del rischio corruttivo, al fine dei necessari approfondimenti e l'individuazione/programmazione di possibili nuove misure di prevenzione, ognuno per le aree di rispettiva competenza, le cui risultanze sono state inserite nella presente sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO 2023-2025. Gli incontri si sono svolti prevalentemente in presenza con la partecipazione dell'RPCT e del Nucleo anticorruzione e trasparenza, per una durata media di circa 60-90 minuti ciascuno.
- Assistenza diretta attraverso un Help Desk dedicato - Anche nel 2022 il Nucleo di supporto dell'RPCT ha svolto un'attività *in-house* di "Help Desk Anticorruzione e Trasparenza", per fornire costante e continuo supporto da un punto di vista tecnico-operativo al personale dell'Agenzia, incluso quello locale operante presso gli Uffici della Rete estera, nello svolgimento degli adempimenti collegati alle norme sull'anticorruzione e trasparenza. Sono stati forniti riscontri scritti a tutte le richieste formali pervenute.
- Aggiornamento dell'applicativo informatico - Anche nel corso del 2022 sono stati apportati degli aggiornamenti all'applicativo utilizzato per alimentare la sezione "Amministrazione Trasparente", in particolare con riguardo ad alcune sottosezioni, "Consulenti e collaboratori", "Bandi di gara e contratti", nelle quali è stata assicurata una più precisa funzionalità della data di pubblicazione, ora integrata con quella di ultima modifica. Nella sottosezione "Consulenti e collaboratori" è stata prevista l'obbligatorietà del campo "fine incarico", in precedenza facoltativo, con conseguente impossibilità di conoscere l'effettiva durata di alcuni incarichi e di verificare la durata della pubblicazione obbligatoria. Ciò consentirà il ripristino del collegamento agli "Incarichi in corso". Si veda anche quanto illustrato *infra* circa il Registro degli accessi *online*.
- La Giornata della Trasparenza online - La Giornata è stata realizzata a partire dal 30 dicembre 2022 in modalità online, per assicurare una forma di comunicazione efficace, economica e diffusa, mediante la pubblicazione sul sito istituzionale di una presentazione dedicata e di un collegamento nella home page, visibile e accessibile per 30 giorni. Sono stati resi disponibili in consultazione a tutti gli stakeholders e agli utenti interessati i principali documenti adottati dall'ICE Agenzia in materia di anticorruzione e trasparenza con particolare focus sulle differenze tra il Codice Etico e il Codice di Comportamento. Inoltre il testo di quest'ultimo, prima dell'adozione in via definitiva, è stato sottoposto a consultazione pubblica al fine di ricevere eventuali proposte di modifica e/o osservazioni da parte di tutti i cittadini e dei portatori di interessi a vario titolo.
- In un'ottica di costante miglioramento, le azioni sopra descritte proseguiranno nel 2023.

L'attestazione OIV per il 2022 circa il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza è stata oggetto di delibera ANAC n. 201 del 13 aprile 2022. A seguito della conclusione del mandato dell'OIV dell'ICE Agenzia per scadenza del periodo di "prorogatio", in data 8 marzo 2022 nelle more dell'entrata in carica del nuovo OIV, la prescritta verifica sulla corretta pubblicazione dei dati indicati

per l'attestazione 2022 è stata effettuata - dopo una interlocuzione con la Struttura Tecnica dell'OIV - dall'RPCT dell'ICE Agenzia e formalizzata con nota n. 77926 del 28 giugno 2022. L'attestazione, insieme con la griglia, è stata pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente.

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 soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali unità operative tenute alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione (per la maggior parte degli obblighi, nell'Agenzia i responsabili tenuti all'individuazione/elaborazione dei dati e alla loro pubblicazione corrispondono).

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

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

Il Registro 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.

E' stata realizzata, nel corso del 2022, la pubblicazione in tale sottosezione di Amministrazione Trasparente del Registro degli accessi in formato interattivo, compilabile direttamente dal back office da parte dell'Ufficio detentore dei dati richiesti e visibile in tempo reale all'utente esterno, che può prelevarne il contenuto completo in formato Excel mediante un'apposita funzione. Tale azione di informatizzazione del flusso procedimentale si inquadra nel più ampio processo, avviato nel quadro delle misure specifiche previste nel PIAO 2022-2024, di digitalizzazione e di collegamento del Registro 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, 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.80/22 del 11/07/2022 è stato nominato un Responsabile per la Protezione dei Dati interno (RPD o DPO), per la durata di un anno. Ai fini dell'esercizio dei propri diritti, gli interessati possono rivolgersi al Responsabile per la Protezione dei Dati Personali scrivendo all'indirizzo email privacy@ice.it.

2.3.9. Monitoraggio sull'attuazione del PTPCT

Il compito di monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione definite nel PTPCT 2022-2024 è attribuito al RPCT che, entro il 15 dicembre di ogni anno o altra data stabilita dall'ANAC (*per il 2022 la data è stata fissata al 15 gennaio 2023*), predispone una relazione sulle attività di monitoraggio svolte e gli esiti rilevati ai sensi dell'art. 1 c. 14 della l. n. 190 del 2012 e ai sensi di quanto disposto dal PNA. La relazione annuale, elaborata su apposito Schema messo a disposizione dall'ANAC, dà conto dell'attuazione del Piano e viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ICE, nella sezione Amministrazione Trasparente. Anche per la Relazione 2022, come già quelle 2020 e 2021, ci si avvarrà della funzione di pre-elaborazione messa a disposizione 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).

ELENCO ALLEGATI

- [ICE Agenzia -TABELLA ANAC - OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE](#)
- [Analisi e valutazione del rischio e degli eventi rischiosi in relazione a un campione di processi](#)
- [Codice di comportamento dell'ICE Agenzia](#)
- [Codice etico dell'ICE Agenzia](#)
- [Procedura Whistleblowing all'ICE Agenzia](#)
- [Linee guida in materia di conflitti di interessi e di incompatibilità e inconferibilità degli incarichi \(già allegato, da ultimo, al PIAO 2022-2024\)](#)
- [Criteri per la rotazione del personale Dirigente e dei dipendenti che operano nelle aree a elevato rischio di corruzione \(già allegato, da ultimo, al PIAO 2022-2024\)](#)
- [Individuazione degli Uffici più esposti al rischio corruttivo ai fini dell'applicazione della rotazione del personale dell'ICE Agenzia \(già allegato, da ultimo, al PIAO 2022-2024\)](#)

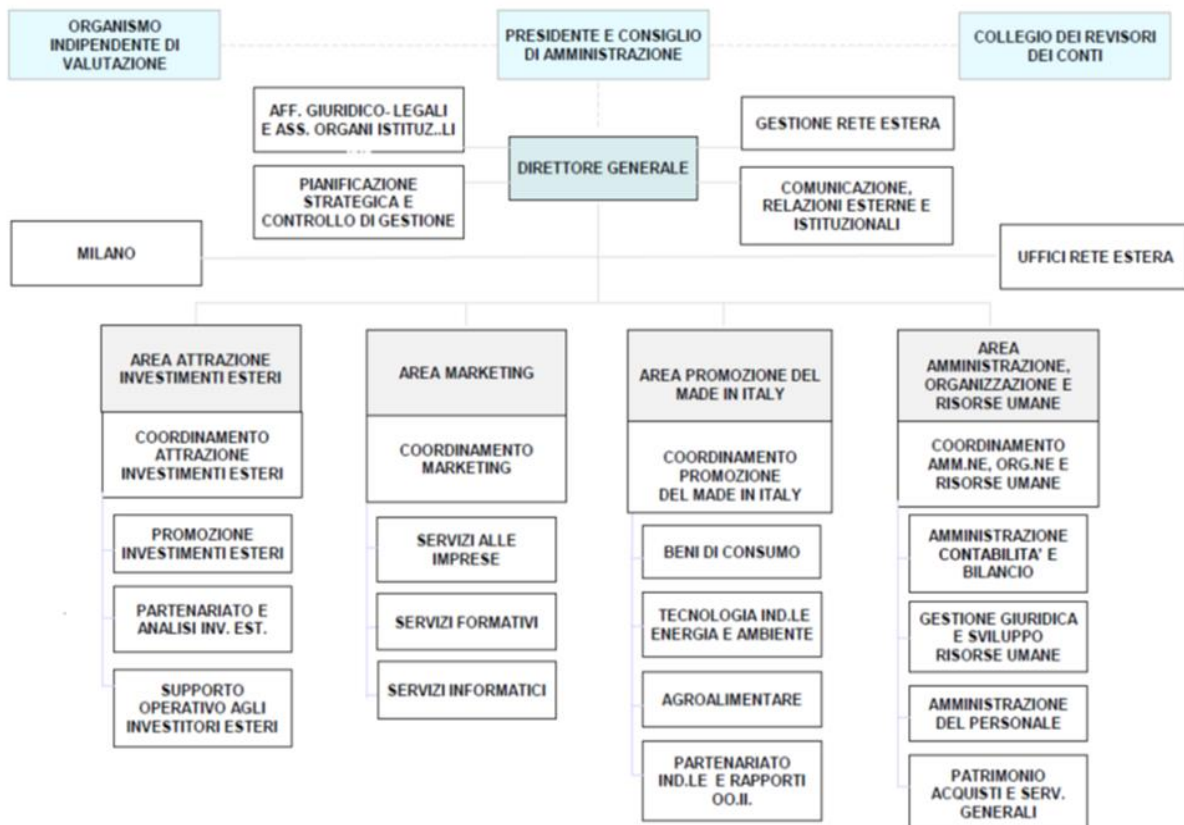
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo di ICE-Agenzia è il seguente:

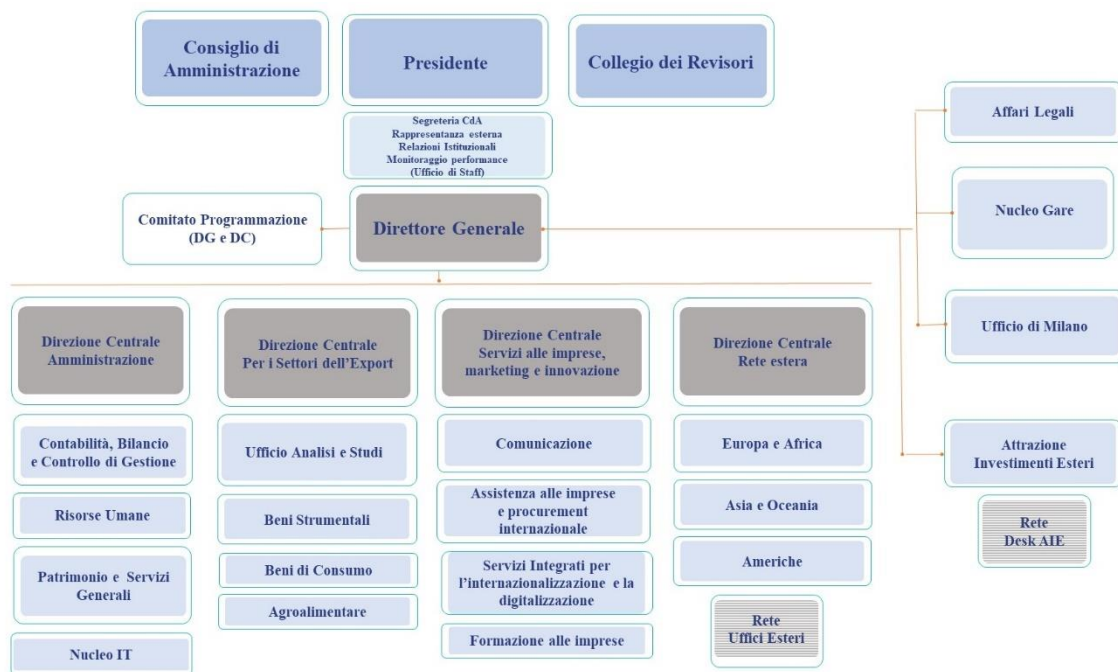
- la sede di Roma: 22 unità organizzative dirigenziali suddivise in 4 uffici di supporto in staff al Direttore Generale e 4 Aree operative di attività: Attrazione Investimenti Esteri; Marketing; Promozione del made in Italy; Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane. Ogni Area prevede un ufficio 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



A seguito della Legge n. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022), che ha istituito 4 posizioni di Dirigenti di I fascia, è stato definito un nuovo disegno organizzativo che ha seguito un'impostazione finalizzata a mettere in rilievo le principali competenze dell'Agenzia e a conferire maggiore dinamicità e snellezza ai processi di lavoro, con sempre maggiore attenzione allo sviluppo di procedure operative orientate agli obiettivi, ai servizi e ai risultati attesi. Il nuovo disegno organizzativo è stato sottoposto al vaglio di tutte le Amministrazioni vigilanti, e il nuovo Statuto ed il nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'ICE Agenzia sono stati approvati dai Ministeri competenti con Decreti registrati dagli organi di controllo in data 19 ottobre 2022. La riorganizzazione prevede in Italia 4 unità operative di livello dirigenziale generale, denominate Direzioni Centrali, e 20 unità organizzative di livello dirigenziale non generale, di complessità diversificata e articolate ai fini retributivi, di cui 19 nella sede di Roma e una nella sede di Milano. Le unità organizzative di livello dirigenziale non generale sono suddivise in 4 uffici di supporto, 15 uffici di linea e 1 ufficio territoriale a Milano. I quattro Uffici di supporto presso la sede di Roma sono: l'ufficio di Staff del Presidente e, in staff alla Direzione Generale, gli uffici Affari legali, Attrazione investimenti esteri, Nucleo Gare. Le 4 Direzioni Centrali sono denominate: Amministrazione; Per i Settori dell'Export; Servizi alle imprese, marketing e innovazione; Rete estera. Le Unità operative all'estero, complessivamente pari a 64, rispondono al Direttore Centrale dell'area Rete estera. In sede di prima applicazione viene stabilito che le Unità operative di livello dirigenziale saranno 13 a fronte delle attuali 14; pertanto con successivo atto si provvederà, in accordo con la Direzione Generale Promozione Sistema Paese del MAECI, ad individuare l'Unità, tra quelle attualmente di livello dirigenziale, da affidare alla responsabilità di un funzionario dell'Area III, così da portare queste ultime ad un numero complessivo di 51.

Organigramma dell'ICE Agenzia (come licenziato dal nuovo disegno organizzativo)



Consistenza del personale al 31 dicembre 2022

Il personale di ruolo di ICE Agenzia al 31 dicembre 2022 è pari a 443 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 500 unità.⁹

Agenzia ICE: personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2022

<i>(Dotazione Organica: 500)</i>		
Totale: 443 dipendenti		
Sede di Roma: 324	Ufficio di Milano: 27	Rete estera: 92

L'organico si compone di 30 dirigenti e 413 dipendenti, di cui 349 funzionari di Area III, 63 impiegati di Area II e 1 di Area I.

Sono previsti, inoltre, 3 livelli di posizioni organizzative in Italia e presso gli uffici della rete estera¹⁰.

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE - Agenzia - 31/12/2022 (personale di ruolo)	
Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	51,7
Età media dei dirigenti (anni)	56,4
% dipendenti in possesso di laurea	74,6%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	30,0%
% di donne rispetto al totale del personale	55,8%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	51,4
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,3
% di donne laureate rispetto al personale femminile	75,4%

Fonte: ICE

Con riferimento alle politiche del personale, nel 2023 ICE-Agenzia intende contribuire in modo concreto, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), alla valorizzazione del proprio

⁹ A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere, al 31 dicembre 2022, 38 interinali; inoltre, 385,3 dipendenti degli uffici esteri, assunti con contratto locale a valere su fondi istituzionali e 79,2 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 2022).

¹⁰ 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.

personale, al miglioramento della qualità del lavoro, allo sviluppo organizzativo e alla 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.

Linee generali di intervento 2023

- 1) Promuovere una migliore organizzazione del lavoro e il benessere organizzativo attraverso:
 - monitoraggio da parte dell'Amministrazione del processo di armonizzazione digitale in atto;
 - realizzazione di una mappatura estesa delle molteplici barriere architettoniche, ossia, sensoriali, organizzative, psicologiche attraverso una ricognizione all'interno del CUG. La ricognizione è finalizzata alla redazione di un piano progressivo per il raggiungimento di un'Agenzia *barrier free*.

- 2) Sviluppare pratiche di attenzione nei confronti dei bisogni e dei diritti dei diversi soggetti e favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro attraverso:
 - effettuazione di un'indagine per verificare la possibilità di attivare una convenzione con enti che già dispongano di asili nido aziendali in prossimità degli Uffici della Sede e di Milano, al fine di superare le limitazioni strutturali che non consentono l'allestimento 'in house' di un asilo nido. Resta inteso che i beneficiari del servizio asilo nido aziendale dovranno farsi carico dei relativi oneri;
 - avvio di attività di coaching personalizzato mirato allo sviluppo del potenziale, in continuità con le attività formative dedicate al personale di genere femminile;
 - valorizzazione dello "Sportello Ascolto" del CUG attraverso il proseguimento individuale e collettivo del coaching sulle pari opportunità;
 - incremento delle posizioni presenti in ICE-Agenzia riservato alle donne, con riferimento a posizioni dirigenziali (in Italia e all'estero, inclusi i coordinamenti esteri) e a posizioni attribuite al personale dipendente (in Italia posizioni organizzative, all'estero posizioni da responsabile e collaboratore);
 - rilevazione delle fragilità nascoste, attraverso la somministrazione al personale di un questionario anonimo sulla percezione di sé rispetto alla disabilità e alle fragilità, con l'obiettivo di acquisire una base dati qualitativa e quantitativa per la definizione di ulteriori azioni;
 - predisposizione di piani di inclusione/sviluppo personalizzati per il personale con disabilità e fragilità (sia in entrata che in itinere), sotto la supervisione del Disability Manager, in coordinamento con altre professionalità (informatica, gestionale, medica, ecc.).

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

3.2.1 Strategia e obiettivi

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

L'attivazione del lavoro agile presso ICE Agenzia è stata formalizzata con l'emanazione della Disciplina del lavoro agile in modalità ordinaria articolata in modo da rispondere alle seguenti finalità:

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

3.2.2. Condizionalità e fattori abilitanti

Misure organizzative

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

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

Piattaforme tecnologiche

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

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

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

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

I lavoratori in modalità agile possono accedere a tutti gli applicativi ed alle reti aziendali tramite la piattaforma Citrix.

Competenze professionali

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

In particolare, saranno sviluppati programmi formativi volti ad implementare in particolare agilità, autonomia, capacità di lavorare in "team" e gestione dello stress.

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

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

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

Per valutare i contributi del lavoro agile al miglioramento della performance in termini di efficienza e di efficacia, al termine del primo anno di applicazione della disciplina saranno realizzate azioni di misurazione e valutazione interne mirate a valutare l'impatto della modalità agile sull'organizzazione del lavoro e sulla produttività (es. questionari sulla qualità percepita del lavoro agile; rilevazione di dati sulle presenze/assenze; indagini "user-satisfaction" presso i dipendenti ed i dirigenti).

Tale monitoraggio costituirà la base per l'effettuazione dell'analisi dei risultati raggiunti e la programmazione di eventuali azioni integrative con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia e l'efficienza del nuovo modello organizzativo.

3.3 Piano dei fabbisogni di personale

Alla data del 31.12.2022 il personale in servizio in ICE Agenzia è pari a 443 unità. Sono state completate quasi del tutto le assunzioni delle 50 risorse funzionali a tempo indeterminato previste dalla L.160/2019. Restano da assumere 4 risorse a cui si provvederà attingendo dalla graduatoria degli idonei SITD. Nel corso del 2023 sarà altresì assunta l'ultima delle 20 risorse di Area II, previste dal DPCM del 29 Marzo 2022, autorizzativo delle facoltà assunzionali 2020 e 2021, a seguito di condivisione di graduatoria con Di. Sco Lazio.

In merito all'assunzione dei 6 dirigenti a valere sull'VIII edizione del concorso SNA, autorizzata dal DPCM del 29 marzo 2022, si attenderanno gli esiti del Corso Concorso che dovrebbe concludersi entro questo 2023. Tenuto conto delle posizioni di dirigente di II fascia della dotazione organica che resteranno scoperte, a seguito della riorganizzazione appena avviata con Determina 1/23 del 9 Gennaio 2023, e nelle more della conclusione del concorso SNA, compatibilmente con le procedure in atto e con i limiti di budget, si valuterà di chiedere formale autorizzazione alla Funzione Pubblica a scorrere nel 2023 la graduatoria del concorso a dirigenti di ICE-Agenzia del numero di unità necessarie alla copertura delle posizioni rimaste vacanti.

Come anticipato, 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 di I fascia, rideterminando contestualmente in n. 33 unità le posizioni dirigenziali di livello non generale.

In sede di prima applicazione della norma, è stato previsto che fino a tre incarichi dirigenziali di livello generale di nuova istituzione possono essere conferiti mediante interpello riservato a dirigenti di II fascia dei ruoli dell'Agenzia.

Relativamente alle posizioni dirigenziali di II fascia che rimarranno scoperte a seguito del conferimento degli incarichi dirigenziali di I fascia, come introdotti dalla suddetta Legge di Bilancio, si valuterà altresì – laddove compatibile con i limiti di budget – la prosecuzione degli incarichi dirigenziali a tempo determinato, che saranno - per durata - coincidenti con la scadenza degli incarichi dirigenziali di I fascia, nel rispetto dei limiti temporali previsti dall'art. 19 comma 6.

Per l'anno in corso, a seguito di 22 cessazioni (21 funzionari e 1 assistente) verificatesi nel 2022, le cui economie sono in corso di asseverazione da parte del Collegio dei Revisori, in base alle previsioni dell'art.11-bis, comma 18, del D.L. 73/2021 (che ha modificato l'art.3, comma 3, della legge n. 56 del 2019), si propone di dedicare il budget assunzionale per l'immissione di 28 nuove risorse, suddivise tra 5 risorse nell'area funzionale (ex Area III), attingendo dalla graduatoria degli idonei del concorso SITD e 23 nell'area degli Assistenti (ex Area II), con condivisione di graduatorie di altri enti.

Si precisa che nel corso del 2022 il totale delle cessazioni sopra indicate è incrementato di ulteriori 8 unità di cui 5 nell'area Funzionari in quanto vincitori di concorso a dirigente ICE e 3 a valere sulla L. 160/2019 cessati in prova da sostituire. Tali cessazioni non sono utili ai fini del calcolo della facoltà assunzionale.

Nel corso dell'anno 2023 sarà avviata la trattativa sindacale per la finalizzazione del Contratto Integrativo, relativamente agli istituti contrattuali previsti dal CCNL 2019-2021, entrato in vigore il 9 Maggio 2022. Il nuovo sistema di classificazione del personale, improntato a criteri di flessibilità, funzionali alle esigenze dei diversi modelli organizzativi, prevede la trasposizione delle precedenti Aree I-II-III in quattro Aree: operatori (ex- Area I), assistenti (ex- Area II), funzionari (ex – Area III), aggiungendo l'area delle Elevate Professionalità.

Il CCNI porterà anche all'identificazione delle famiglie professionali, ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili, necessarie per la stima dei fabbisogni di personale sia per le procedure concorsuali che esperire la mobilità. In applicazione dell'art. 52 comma 1-bis del DL 165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate da questa Agenzia, in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale, e comunque entro il 31.12.2024, si procederà con le progressioni tra le aree con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti previsti dal CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, a valere sulle facoltà assunzionali.

Con l'entrata in vigore del DL 36/22, è stata esperita la procedura straordinaria di mobilità per le due risorse, rispettivamente di Area III (oggi Area dei funzionari) e di Area II (oggi Area degli assistenti), in comando presso questa Agenzia, che si sono concluse con l'entrata nei ruoli della sola risorsa di Area III.

Sarà altresì esperita, nel corso del triennio, subordinatamente alla verifica di eventuali carenze di organico, la procedura per la finalizzazione della Convenzione per effettuare la selezione delle categorie protette, in base alle previsioni della Legge 68/99.

Si allegano le seguenti tabelle:

Tabella Personale Riepilogativa 2023-2025

Tabella 1	- Valore di spesa potenziale finanziario della dotazione organica al 31/12/2022
Tabella 2	- Spesa presenti in servizio + comandati al 31/12/2022
Tabella 3.1	- Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2022
Tabella 3.2	- Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2023
Tabella 3.3	- Risorse finanziarie personale cessato al 31/12/2024
Tabella 4.1	- Assunzioni programmate 2023
Tabella 4.2	- Assunzioni programmate 2024
Tabella 4.3	- Assunzioni programmate 2025
Tabella 5	- Spesa comandati al 31/12/2022
Tabella 6	- Verifica del tetto di spesa

TABELLA PERSONALE RIEPILOGATIVA 2023-2025

QUALIFICA	DOT. ORG.	PRESENZA del personale al 31.12.2022	cessazioni 2023	da assumere nel 2023 già autorizzati	dpcm prox emanazione su economie cessazioni 2021		L.160/2019	L.234/21	PRESENZA teorica del personale al 31.12.2023	cessazioni 2024	ipotesi assunzione 2024 su budget assun.le	PRESENZA teorica del personale al 31.12.2024	ipotesi assunzione 2025 su budget assun.le	PRESENZA teorica del personale al 31.12.2025
				dpcm 29mar22 tab 34 e										
TOTALE DIRIGENTI I FASCIA	4	0						4	4			4		4
tempo indet. II FASCIA	33	26	2	6					30		0	30		30
DIRIGENTI TEMPO DETERMINATO		4	1						3			3		3
TOTALE DIRIGENTI II FASCIA	33	30	3	6	0	0	0	33	0	0	0	33	0	33
AREA III §	373	349	7		5 *		4	0	350	5	12	357	3	360
AREA II	89	63	1	1	23			0	86	4	3	85	5	90
AREA I	1	1						0	1			1		1
TOTALE comprensivo del dirigenti a tempo determinato	500	443	11	7	28		4	4	474	9	15	480	8	488

* dpcm prox emanazione su economie cessazioni 2021: di cui 1 unità già in servizio al 31.12.22, ex DL36/22

tab.1 valore finanziario D.O.

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2022 provvedimento n. del													
DIRIGENTI	FASZIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.387,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95	81.044,21	4	324.176,85
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55	33	2.090.898,11
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M
	Funzionari	23.501,93		117,48		1.968,28	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	35.395,45	373	13.202.503,44
	Assistenti	19.351,97		96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31	89	2.593.933,02
	Operatori	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,80	1	27.697,80
											TOTALE	500	18.239.209,22

(1) prevista da legge speciale

TAB 2 PRESENTI IN SERVIZIO

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2022														
DIRIGENTI	FASZIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M) *	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O=L*(M+N)
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.387,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95	81.044,21	0		0,00
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55	30		1.900.816,46
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O=L*(M+N)
	Funzionari	23.501,93		117,48		1.968,28	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	35.395,45	349		12.353.012,60
	Assistenti	19.351,97		96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31	63		1.836.154,84
	Operatori	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,80	1		27.697,80
												TOTALE	443	16.117.681,70

(1) comprese unità in regime di part-time

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

* DERIVANTI II FASZIA - totale unità presenti n. 30 di cui 26 a tempo indeterminato e 4 a tempo determinato

TAB. 3.1 CESSATI 2022

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022 (1)												
FASCIA DIRIGENTI	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12 (E)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M) *	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M ***
PRIMA (2)	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95	81.044,21	5	0,00
SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55	5	190.081,65
AREE	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12 (E)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M) **	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M
Funzionari	23.501,93		117,48		1.968,28	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	35.395,45	29	743.304,45
Assistenti	19.351,97		96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31	1	29.145,31
Operatori	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,80		0,00
								<i>di cui</i>	TOTALE Dir. I Fascia		0	0,00
								<i>di cui</i>	TOTALE Dir. II fascia-Aree		35	962.531,41
									TOTALE complessivo		35	962.531,41

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno dei tre anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente)

Il DL 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022)

* CESSAZIONE DIRIGENTI II FASCIA: le 5 unità sono articolate in: 3 cessazioni dirigenti a tempo indeterminato le cui economie sono utili ai fini delle fasce assunzionali + 2 cessazioni dirigente a tempo determinato (che non producono economie da cessazione) di cui 1 sarà rimpiazzato con nuova procedura art.19c6

** CESSAZIONE FUNZIONARI: le 29 unità sono articolate in: 21 cessazioni utili ai fini delle fasce assunzionali + 5 cessazioni per vincitori concorso dirigenti non utili ai fini della capacità assunzionale poiché calcolato il costo differenziale in fase di assunzione + 3 funzionari assunti ai sensi della l.60/19 non utili ai fini della capacità assunzionale

*** DIRIGENTI II FASCIA: Il totale risorse da cessazioni è stato depurato delle 2 cessazioni che non producono economie

*** FUNZIONARI: Il totale risorse da cessazioni è stato depurato delle 8 cessazioni che non producono economie

TAB 3.2 CESSATI 2023

Risorsa finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 (1)													
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016- 2018 (A)	IVC 2015-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022- 2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tridicesima E=(A+B+C+ D)/12	Totale annuo pro- capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,63% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M) *	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M **
	PRIMA (2)	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95	81.044,21		0,00
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.323,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55	3	126.721,10
	AREE												
	Funzionari	23.501,93		117,48		1.968,28	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	35.395,45	7	247.768,16
	Assistenti	19.331,97		96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31	1	29.145,31
	Operatori	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,80		0,00
	TOTALE Dir. I Fascia											0	0,00
	TOTALE Dir. II fascia+Area											11	403.634,57
	TOTALE complessivo											11	403.634,57

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno dei tre anni previsti in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente) Il DL 73/2011 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinsediando l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022)

* CESSAZIONE DIRIGENTI II FASCIA: le 3 unità sono articolate in : 2 cessazioni dirigenti a tempo indeterminato le cui economie sono utili ai fini delle facoltà assunzionali + 1 cessazione dirigente a tempo determinato che non produce economie da cessazione il cui incarico prevede la cessazione in caso di riorganizzazione dell'ICE.

** DIRIGENTI II FASCIA: Il totale risorse da cessazioni è stato depurato delle 3 cessazioni che non producono economie

TAB 4.1. ASSUNZIONI 2023

Assunzioni programmate anno 2023 (1)											Risorse di cui alla legge L.234/21 di cui risorse residue (4)		
Budget anno 2023 (3)		Budget residuo autorizzato da d.P.C.M. 29/3/2022 (5)		Risorse di cui alla legge L.160/19 di cui risorse residue (4)		Budget anno 2022 * in attesa d.P.C.M.		Risorse di cui alla legge L.234/21 di cui risorse residue (4)		Risorse di cui alla legge L.234/21 di cui risorse residue (4)			
902.531,44		393.390,97		134.558,84		851.312,31		70388		70388			
Budget anno 2023 (3)		Budget residuo autorizzato da d.P.C.M. 29/3/2022 (5)		Risorse di cui alla legge L.160/19 di cui risorse residue (4)		Budget anno 2022 * in attesa d.P.C.M.		Risorse di cui alla legge L.234/21 di cui risorse residue (4)		Risorse di cui alla legge L.234/21 di cui risorse residue (4)			
902.531,44		393.390,97		134.558,84		851.312,31		70388		70388			
DIRIGENTI													
FASCIA	Tabelle + HS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	Altra voce retribuita fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione (G)	Biunoscita (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere su budget-mensilith già autorizzato da d.P.C.M. 29/3/2022 (N)	Totale unità da assumere ex lege 234/21..... (O)	Totale unità da assumere sul budget 2022 (M1)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)
PRIMA	53.439,57	374,04	267,24	4.506,74	58.387,59	14.441,84	3.034,64	4.979,65	81.044,21	4			324.176,85
SECONDA	41.779,17	292,44	208,92	3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55	6			380.163,29
AREE													
Funzionari (PV)	23.501,63	117,48		1.988,38	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	38.395,45	4		5	318.569,06
Assistenti	19.351,97	96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31	1		22	670.342,24
Assistenti PT 80,33%	16.126,00	80,60		1.350,55	17.557,14	4.327,83	909,46	1.492,36	24.286,79			1	24.286,79
Operatori	18.380,84	91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,90				0,00
TOTALE										0	4	28	1.717.528,24

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

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

(3) Indicare il budget già autorizzato residuo ed il relativo d.P.C.M., che si intende utilizzare per assunzioni nell'anno preso in considerazione (aggiungere colonne qualora vi sia più di un budget già autorizzato residuo)

(4) Indicare le risorse stanziate da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziate da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere devono essere vertizzate dalle componenti accessorie della rettificazione.

*colonna M1= economie da cessione 2021 in autorizzazione con prossimo d.P.C.M.

TOTALE ONERI SU BUDGET 2023 (L*3M)		DI CUT:	
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 29/3/22 (L*3M)			0,00
LEGGE 160/19 (L*3M)			409.308,61
TOTALE ONERI SU LEGGE 234/21 (L*3M)			141.831,81
Budget anno 2022 * in attesa d.P.C.M.			324.176,85
			842.460,98

TAB 4.2 ASSUNZIONI 2024

		Budget anno 2024 (2)	Budget anno 2023 * (3)	Budget residuo € autorizzato da d.P.C.M. (3)	Risorse di cui alla legge..... di cui risorse residue (4)											
		403.634,57	962.531,44													
Assunzioni programmate anno 2024 (1)																
DIRIGENTI	FASCIA	Tabelle + IS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo F=(A+B+C+D+E)	Pensione (G)	Buonuscita (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere sul budget 2023 (N)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)	
															-	
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95	81.044,21				-	
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33	63.360,55				-	
							totale annuo									
		Tabelle + IS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	totale annuo pro-capite lordo F=(A+C+D+E)	Pensione (G)	Buonuscita (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere sul budget 2023 (N)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)	
AREE	Funzionari (PV)	33.501,93		117,48		1.968,38	35.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95	38.995,45	4	8		424.745,42	
	Assistenti (PV)	19.351,97		96,72		1.630,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90	29.145,31		3		87.485,94	
	Operanti	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95	27.697,80				-	
												TOTALE	4	11	0	512181,3635

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2024 (L*M)	141.581,81
TOTALE ONERI SU BUDGET 2023 (L*N)	370.599,56
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (L*O)	-
TOTALE ONERI SU LEGGE..... (L*P)	-

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

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

(3) Indicare il budget già autorizzato residuo ed il relativo d.P.C.M., che si intende utilizzare per assunzioni nell'anno preso in considerazione (aggiungere colonne qualora vi sia più di un budget già autorizzato residuo)

(4) Indicare le risorse stanziate da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziate da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere devono essere nettarizzate dalle componenti accessorie della retribuzione.

*FACOLTA' ASSUNZIONALE SU ECONOMIE DA CESSAZIONE 2022

TAB 5 COMANDATI OUT 2023

		Spesa comandati al 31/12 (0)										Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (1) (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L+M)
DIRIGENTI		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D)+E	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)				
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.441,84	3.034,84	4.979,95		81.044,21		-
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.290,66	2.372,64	3.893,33		63.360,55		-
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D)+E	Pensione 24,65% (G)	Buonuscita 5,18% (H)	IRAP 8,5% (I)		Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (1) (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L+M)
	Funzionari	23.501,93		117,48		1.968,28	25.587,69	6.307,37	1.325,44	2.174,95		35.395,45	2	70.790,90
	Assistenti	19.351,97		96,72		1.620,72	21.069,41	5.193,61	1.091,40	1.790,90		29.145,31		-
	Operatori	18.390,84		91,92		1.540,23	20.022,99	4.935,67	1.037,19	1.701,95		27.697,80		-
												TOTALE	2	70790,90315

TOTALE COMANDATI OUT= 1 FUNZIONARIO FUORI RUOLO + 1 COMANDO OUT

ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE

2023

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN ⁽¹⁾ AL 31.12.2022*	+	16.117.681,70
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2022 ⁽²⁾	-	70.790,90
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2023	-	403.634,57
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2022	+	842.460,98
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2023	+	-
Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. 29/3/2022 (N)	+	409.308,61
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE 160/2019 NEL 2023	+	141.581,81
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE 234/21 NEL 2023	+	324.176,85
TOTALE		17.360.784,46

≤

VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2022	18.239.209,22
---	---------------

(1) o analoghi istituti con oneri a carico dell'amministrazione

(2) la spesa relativa al personale comandato presso altra amministrazione (out), così come quella del personale in aspettativa e fuori ruolo, pur non essendo sostenuta dall'ente di appartenenza, deve essere accantonata per il caso di rientro in servizio delle predette unità. **Nel nostro caso abbiamo sottratto da questo totale l'importo dei comandati out perchè già considerati come costo nella tab.2**

3.4 Formazione del personale

a) Le priorità strategiche

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

Per il triennio 2023-2025, con approfondimento dell'annualità 2023, il Piano formativo di ICE-Agenzia si muove in linea con gli obiettivi specifici di performance dell'Agenzia che, insieme agli obiettivi operativi degli uffici della Sede e di Milano, ne costituiscono il riferimento primario.

Nel prossimo triennio, superate le restrizioni imposte all'azione formativa dalle misure adottate a seguito dell'emergenza epidemiologica dell'ultimo biennio, è previsto il ritorno a un utilizzo della modalità di erogazione della formazione *frontale*, ove ritenuto preferibile e comunque in maniera complementare rispetto alla modalità *a distanza* (FAD), sincrona e asincrona, erogata tramite piattaforma e-learning dell'Agenzia o piattaforme esterne.

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

- ❖ *Valorizzazione del patrimonio professionale di ICE Agenzia* – in risposta alle esigenze formative dei dipendenti correlate agli obiettivi di attività dell'unità organizzativa di appartenenza;
- ❖ *Gestione del cambiamento* – per sostenere gli interventi in atto di semplificazione dei processi di lavoro, di qualificazione del rapporto con il cliente per aree di attività, di innovazione dell'offerta di servizi, anche tramite la diffusione della *digital knowledge* e la valorizzazione delle *soft skills*.
- ❖ *Obblighi formativi* - richiesti principalmente dal contesto legislativo in continua evoluzione in cui si muove la Pubblica Amministrazione;

Il Piano prevede interventi di formazione per lo sviluppo delle componenti di soft skills, per lo sviluppo di competenze professionali trasversali, di competenze tecniche specifiche e per rispondere a obblighi formativi, come di seguito dettagliato.

Sviluppo delle componenti di soft skills

Gli interventi formativi in questione trattano lo sviluppo della cultura manageriale del personale dirigente e non, rivolgendosi alle aree formative delle “*soft skills*” con l'obiettivo di passare da una logica dell'adempimento ad una logica del risultato. A tal fine, e tenendo conto delle richieste più urgenti e maggiormente condivise dagli uffici, si prevedono interventi formativi in ambito, tra l'altro, di project management, gestione dei conflitti, time management, comunicazione interpersonale all'interno delle unità organizzative e gestione dei collaboratori.

Sviluppo delle competenze professionali trasversali

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

Particolare attenzione viene data in questo piano alle competenze linguistiche sia in un'ottica di maggiore professionalizzazione dei dipendenti, specialmente nelle nuove lingue del mondo del business, sia per consolidamento delle competenze specifiche connesse all'attività svolta.

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

Sviluppo delle competenze tecniche specifiche

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

Obblighi formativi

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

Sono altresì inclusi corsi destinati all'adeguamento delle conoscenze e allo sviluppo professionale di tutto il personale, derivanti da piani di mobilità interna (da e per l'estero), nuove assunzioni. adeguamento degli strumenti informatici a nuove normative, corsi per favorire l'inclusione delle categorie protette.

b) Risorse interne ed esterne attivabili

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

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

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

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

Viene pubblicata, entro la fine di ciascun anno, una comunicazione di servizio che regola la concessione di speciali permessi retribuiti nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno solare e nel limite massimo del 3% del personale in servizio all'inizio di ogni anno. La

concessione dei permessi studi avviene sulla base di una graduatoria stilata nel rispetto delle priorità individuate dal comma 6 del citato art. 46 del CCNL.

d) Obiettivi e risultati attesi

L'attività di formazione è tra gli obiettivi finalizzati a *“Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane”* e l'indicatore di output fissato attiene il n. di ore di formazione erogate, pari a 360 ore (riferite ai corsi di formazione) per l'anno 2023.

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

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

4. MONITORAGGIO

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

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2023-2025

SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI

SCHEDA OPERATIVE SEDE E MILANO

SCHEDA OPERATIVE RETE ESTERA

NOTA METODOLOGICA

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	2025
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	15	12.763	13.500	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa per attività promozionale (milioni di euro)	15	167,6*	170	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Numero di aziende servite da iniziative promozionali su vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	15	4.434	5.500	+5%	+5%
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction	Indagine sulle imprese utenti sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE.	15	4,2**	4,2	4,2	4,3

* dato provvisorio, non include l'IVA da autofatturazione; spesa al netto della campagna di nation branding e dei voucher per progetti digitali.

** rilevazione del primo semestre 2022

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	2025
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente	20	Percentuale di realizzazione delle azioni operative principali da individuare ogni anno	N.D.	≥ 80%	-	-
Efficacia quantitativa	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	10	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di segnalazioni	95,45%	100%	100%	100%
Efficacia quantitativa	Promuovere le pari opportunità	10	Incremento del numero degli incarichi assegnati nell'anno al genere meno rappresentato	41	10%	5%	5%

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 2 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'Ente"	Baseline 2022	Target 2023
Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce	17	18
Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting	6	5
N. di aziende attive su TrackIT blockchain promosse attraverso fiere di settore ed iniziative promozionali dedicate	n.d.	200
Numero di aziende startup e PMI innovative tecnologiche che hanno partecipato ad eventi promozionali in Italia e all'estero nell'anno di riferimento	585	500
Numero di accordi attivi e autorizzati con la GDO	56	50
Implementazione di un sistema di recommendation dei contenuti basato su Intelligenza Artificiale per il portale export.gov.it	n.d.	100%

Direzione Generale

Responsabile	Roberto Luongo	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 57.500 (stima)
Centro di Costo	SA00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	5
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	7
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 Ciruolo	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 359.850 (stima)
Centro di Costo	SB00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	3
Area I	0
Totale ruolo	17
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	Aumento della capacità dell'ICE di prevenire i rischi di compliance	Numero processi sottoposti ad aggiornamento del risk assessment con focus sulla conformità al CAD ed al GDPR 2016/679	30%	6

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

Responsabile	Laura Lauri	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 302.797 (stima)
Centro di Costo	SD00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 935.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	13
Area II	2
Area I	0
Totale ruolo	16
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	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	Luca Di Persio	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 165.800 (stima)
Centro di Costo	SE00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 27.319.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	6
Area II	2
Area I	0
Totale ruolo	9
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 azioni di comunicazione per valorizzare attività promozionali strategiche sviluppate dagli uffici Ice	15%	30
OS001	Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital	Incremento della fanbase social complessiva (numero di follower totali: Twitter+Linkedin+Instagram)	15%	20%

Ufficio di supporto per la gestione della rete estera

Responsabile	Matteo Masini a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 7.450 (stime)
Centro di Costo	SM00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 119.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	5
Area II	0
Area I	0
Totale ruolo	5
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	N. Report al DG a seguito di incontri di approfondimento con tutti gli uffici nella terza fase del Programma "Conversazioni con la Rete estera"	30%	70

Ufficio di Coordinamento promozione del Made in Italy

Responsabile	Maurizio Forte	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)
Centro di Costo	SF00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 27.557.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	18
Area II	2
Area I	0
Totale ruolo	21
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	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	75%
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	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SF10	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 37.315.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	24
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	26
personale interinale	5

Obiettivi, Indicatori e Target

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

Ufficio Beni di Consumo

Responsabile	Maria Maddalena Del Grosso	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SF20	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 39.525.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	21
Area II	3
Area I	0
Totale ruolo	25
personale interinale	5

Obiettivi, Indicatori e Target

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

Ufficio Agroalimentari e Vini

Responsabile	Brunella Saccone	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 1.000 (stime)
Centro di Costo	SF30	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 27.557.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	22
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	24
personale interinale	6

Obiettivi, Indicatori e Target

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

Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.

Responsabile	Matteo Masini	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SF50	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 1.547.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	7
Area II	2
Area I	0
Totale ruolo	10
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	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	75%
OS001	Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali	Numero di partecipanti ad eventi organizzati da ICE Agenzia con delegazioni istituzionali e/o imprenditoriali estere o di organizzazioni multilaterali	15%	405

Ufficio di Coordinamento Marketing

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 5.000 (stime)
Centro di Costo	SG00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 510.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	7
Area II	2
Area I	0
Totale ruolo	9
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	Grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al progetto Export Flying Desk	15%	4,2

Ufficio Servizi alle Imprese

Responsabile	Maria Carmela Ottaviano	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 42.700 (stima)
Centro di Costo	SG10	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 442.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	15
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	17
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	Aggiornamento in banca dati dei profili delle aziende italiane che si rivolgono ad URP	30%	30%

Ufficio Servizi formativi per l'internazionalizzazione

Responsabile	Marco Pintus	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 203.500 (stima)
Centro di Costo	SG20	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 2.397.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	14
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	16
personale interinale	4

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	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%	40000
OS001	Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI	N. imprese partecipanti	10%	2800

Ufficio Servizi Informatici

Responsabile	Giuseppe Maria Armenia	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 6.508.500 (stime)
Centro di Costo	SG50	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 1.411.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	8
Area II	11
Area I	0
Totale ruolo	20
personale interinale	0

Obiettivi, Indicatori e Target

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

Ufficio di Coordinamento attrazione investimenti esteri

Responsabile	Paola Paolucci a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 7.000 (stime)
Centro di Costo	SN00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 1.326.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	7
Area II	0
Area I	0
Totale ruolo	7
personale interinale	1

Obiettivi, Indicatori e Target

Obiettivi Specifici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS001	Promuovere gli investimenti esteri in Italia	Numero di 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

Responsabile	Paola Paolucci	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SN10	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 629.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
Totale ruolo	4
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	Numero di 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	Paola Paolucci a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)
Centro di Costo	SN20	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	0
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	1
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	Numero di 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	Valerio Soldani	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)
Centro di Costo	SN30	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 510.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	3
Area II	0
Area I	0
Totale ruolo	4
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	Numero di 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	Paola Paolucci a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 15.200 (stima)
Centro di Costo	SH00	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	1
Area II	0
Area I	0
Totale ruolo	1
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	Attività di coaching personalizzato e collettivo in favore del personale di ICE Agenzia nell'ambito dello Sportello ascolto del CUG	30%	40 ore

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Responsabile	Maria Gisella De Pace	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 6.254.203 (stime)
Centro di Costo	SH10	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 102.000 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	20
Area II	8
Area I	0
Totale ruolo	29
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	Migliorare il sistema di monitoraggio dei termini di pagamento previsti per la PA	Attivazione dello scadenario dei fornitori italiani.	30%	100%

Ufficio Amministrazione del Personale

Responsabile	Laura Lauri a.i.	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 32.483.236 (stima)
Centro di Costo	SH20	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	0
Area III	11
Area II	4
Area I	0
Totale ruolo	15
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	Efficientamento della gestione amministrativa	Predisposizione di un manuale per supportare il personale nella lettura del nuovo cedolino Zucchetti in vigore dall'1/1/2022	30%	100%

Ufficio Gestione giuridica e Sviluppo Risorse umane

Responsabile	Anna Flavia Pascarelli	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 561.620 (stima)
Centro di Costo	SH30	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	11
Area II	9
Area I	1
Totale ruolo	22
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	Numero ore di formazione erogate	20%	360 ore
OS002	Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane	Proposta di revisione del dizionario dei comportamenti	10%	100%

Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali

Responsabile	Lucio Fiorenza	Fondi Istituzionali 2023 (stima)	€ 2.250.000 (stime)
Centro di Costo	SH50	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 0 (stime)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	10
Area II	8
Area I	0
Totale ruolo	19
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 2023 (stima)	€ 643.300 (stima)
Centro di Costo	AD10	Fondi Promozionali 2023 (stima)	€ 799.000 (stima)

Risorse Umane

Dirigenti	1
Area III	25
Area II	1
Area I	0
Totale ruolo	27
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	Numero di aziende servite da consulenza digitale e-commerce	15%	450
OS001	Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane	Imprese attive sul totale delle ammesse da oltre 3 mesi (% sul totale) su accordi e-commerce vigenti nel 2023	15%	> 80%

Riepilogo risorse umane - Sede centrale e Milano (aggiornato al 31 dicembre 2022)

Uffici	Dirigente	N. dirigenti	Area III	Area II	Area I	Totale ruolo	Interinali
Direzione Generale	Roberto Luongo	1	5	1	0	7	2
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	Rossana Ciraolo	1	13	3	0	17	
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	Laura Lauri	1	13	2	0	16	1
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	Luca Di Persio	1	6	2	0	9	1
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	Matteo Masini a.i.	0	5	0	0	5	1
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	Maurizio Forte	5	92	9	0	106	22
Direzione dell'ufficio di coordinamento		1	18	2	0	21	5
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	Antonio Lucarelli	1	24	1	0	26	5
Ufficio Beni Di Consumo	Maria Maddalena Del Grosso	1	21	3	0	25	5
Ufficio Agroalimentare e Vini	Brunella Saccone	1	22	1	0	24	6
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	Matteo Masini	1	7	2	0	10	1
Ufficio di coordinamento marketing	Anna Flavia Pascarelli a.i.	3	44	15	0	62	6
Direzione dell'ufficio di coordinamento		0	7	2	0	9	2
Ufficio Servizi alle Imprese	Maria Carmela Ottaviano	1	15	1	0	17	
Ufficio Servizi Formativi per L'intemazionalizzazione	Marco Pintus	1	14	1	0	16	4
Ufficio Servizi Informatici	Giuseppe Maria Armenia	1	8	11	0	20	
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	Paola Paolucci a.i.	2	13	1	0	16	2
Direzione dell'ufficio di coordinamento		0	7	0	0	7	1
Ufficio Promozione degli investimenti	Paola Paolucci	1	3	0	0	4	
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	Paola Paolucci a.i.	0	0	1	0	1	
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	Valerio Soldani	1	3	0	0	4	1
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	Paola Paolucci a.i.	3	53	29	1	86	3
Direzione dell'ufficio di coordinamento		0	1	0	0	1	
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio	Maria Gisella De Pace	1	20	8	0	29	2
Ufficio Amministrazione del Personale	Laura Lauri a.i.	0	11	4	0	15	1
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	Anna Flavia Pascarelli	1	11	9	1	22	
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali	Lucio Fiorenza	1	10	8	0	19	
TOTALE uffici		17	244	62	1	324	
Ufficio di Milano	Andrea Degl'Innocenti	1	25	1	0	27	
TOTALE SEDE E MILANO		18	269	63	1	351	38
TOTALE ESTERO		12	80	0		92	
TOTALE AL 31.12.2022		30	349	63	1	443	

Riepilogo risorse economiche e strumentali - Sede centrale e Milano

Uffici	Risorse su fondi istituzionali 2023 (dati di previsione; risorse economiche e patrimoniali)	Risorse su fondi promozionali 2023 (dati di previsione)
Direzione Generale	57.500	-
Ufficio di supporto per gli affari giuridico-legali e assistenza organi istituzionali	359.850	-
Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione	302.797	935.000
Ufficio di supporto per la comunicazione, le relazioni esterne e istituzionali	165.800	27.319.000
Ufficio di supporto per la gestione della rete estera	7.450	119.000
Ufficio di coordinamento promozione del made in Italy	-	27.557.000
Ufficio Tecnologia industriale, energia e ambiente	-	37.315.000
Ufficio Beni Di Consumo	-	39.525.000
Ufficio Agroalimentari e Vini	1.000	27.557.000
Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.	-	1.547.000
Ufficio di coordinamento marketing	5.000	510.000
Ufficio Servizi alle Imprese ⁽¹⁾	42.700	442.000
Ufficio Servizi Formativi per L'internazionalizzazione	203.500	2.397.000
Ufficio Servizi Informatici	6.508.500	1.411.000
Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri	7.000	1.326.000
Ufficio Promozione degli investimenti	-	629.000
Ufficio Partenariato e analisi settoriali per gli investimenti esteri	-	-
Ufficio Supporto operativo agli investitori esteri	-	510.000
Ufficio di coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane	15.200	-
Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio ⁽¹⁾⁽²⁾	6.254.203	102.000
Ufficio Amministrazione del Personale ⁽¹⁾⁽⁴⁾	32.483.236	-
Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane	561.620	-
Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali ⁽³⁾⁽⁵⁾	2.250.000	-
Milano	643.300	799.000
TOTALE	49.868.656	170.000.000

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 2023 ⁽¹⁾	€ 288.078 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,40
Totale	6,40

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 13.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	360

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

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

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

*Include Lagos

ADDIS ABEBA

Responsabile	Riccardo Zucconi	Paese	Etiopia
Centro di Costo	4QD1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 310.537 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	5,20
Totale	12,20

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 12.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	840

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

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

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

ALGERI

Responsabile	Gabriele Barone
Centro di Costo	4NA1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 210.676 (stime)

Paese	Algeria
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,98
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	7,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	957

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

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

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

ALMATY*

Responsabile	Martino Castellani	Paese	Kazakistan
Centro di Costo	2EH3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 411.522 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,50
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,99
Totale	7,49

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 19.600
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	780

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Tashkent

AMMAN*

Responsabile	Elisa Salazar
Centro di Costo	4HB1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 347.311 (stime)

Paese	Giordania
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,93
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,33
Totale	6,27

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 13.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	713

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

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

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

*Include Ramallah

BAKU

Responsabile	Andrea Maccanico
Centro di Costo	2EE1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 301.134 (stime)

Paese	Azerbaijan
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,96
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,01
Totale	5,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	595

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

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

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

BANGKOK

Responsabile	Giuseppe Lamacchia
Centro di Costo	5IE1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 445.859 (stime)

Paese	Thailandia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,46
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,66
Totale	8,12

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	3(1+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 30.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	655

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

BEIRUT

Responsabile	Claudio Pasqualucci
Centro di Costo	4HD1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 358.148 (stime)

Paese	Libano
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,92
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,46
Totale	5,38

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	590

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

BELGRADO*

Responsabile	Antonio Ventresca
Centro di Costo	2EP1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 388.556 (stime)

Paese	Serbia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,32
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	8,32

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	998

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Podgorica

BERLINO

Responsabile	Francesco Alfonsi	Paese	Germania
Centro di Costo	1AD3	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.362.862 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,07
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	11,89
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,01
Totale	14,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 27.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.675

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

BERNA

Responsabile	Andrea Domenico Ambra
Centro di Costo	2BF2
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 567.847 (stime)

Paese	Svizzera
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,77
Totale	6,77

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 14.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	480

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

BOGOTÀ*

Responsabile	Acilio Rizzello
Centro di Costo	7ME1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 233.827 (stime)

Paese	Colombia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,08
Totale	5,08

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 15.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	600

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Caracas

BRUXELLES

Responsabile	Tindaro Paganini	Paese	Belgio
Centro di Costo	1AA1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 657.599 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,99
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,99
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,93
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,22
Totale	10,14

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 17.600
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.070

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

BUCAREST

Responsabile	Micaela Soldini	Paese	Romania
Centro di Costo	2EF1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 314.001 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,92
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	6,91

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	830

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

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

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

BUDAPEST

Responsabile	Giovanna Chiappini Carpena
Centro di Costo	2EG1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 236.849 (stime)

Paese	Ungheria
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,28
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,29

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.700
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	635

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

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

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

BUENOS AIRES

Responsabile	Gianni Loreti	Paese	Argentina
Centro di Costo	7MA1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 335.677 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,00

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	600

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

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

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

CANTON

Responsabile	Massimiliano Tremiterra	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE3	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 415.413 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,34
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,42
Totale	5,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.100
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	640

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

CASABLANCA

Responsabile	Francesco Pagnini
Centro di Costo	4ND1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 457.963 (stime)

Paese	Marocco
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,41
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,42

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 12.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	651

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

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

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

CHICAGO

Responsabile	Marco Verna
Centro di Costo	3CB3
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 995.994 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,77
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,04
Totale	10,80

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	3(2+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 31.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	811

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

CITTÀ DEL MESSICO

Responsabile	Giovanni Luca Atena
Centro di Costo	3MP1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 445.538 (stime)

Paese	Messico
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,90
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,95
Totale	7,85

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 56.100
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	828

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

DOHA

Responsabile	Paola Lisi
Centro di Costo	4GG1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 372.010 (stime)

Paese	Qatar
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,02
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,95
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,37
Totale	6,34

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 18.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	476

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

DUBAI

Responsabile	Amedeo Scarpa
Centro di Costo	4GB1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.208.320 (stime)

Paese	Emirati Arabi Uniti
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,91
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,72
Totale	14,62

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 64.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.308

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

GIACARTA

Responsabile	Antonio Lucarelli a.i.
Centro di Costo	5IC1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 317.032 (stime)

Paese	Indonesia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,38
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,38

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.600
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	646

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

HOCHIMINH CITY

Responsabile	Fabio De Cillis	Paese	Vietnam
Centro di Costo	5LM1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 291.520 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,88
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,25
Totale	6,13

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 17.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	706

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. 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 2023 ⁽¹⁾	€ 915.837 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,44
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,90
Totale	9,34

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 20.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.013

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. 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 2023 ⁽¹⁾	€ 614.004 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,30
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,48
Totale	8,77

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(2+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	635

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

IL CAIRO

Responsabile	Vincenzo Cali
Centro di Costo	4NB1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 267.447 (stime)

Paese	Egitto
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,51
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,09
Totale	4,62

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 16.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	543

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

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

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

ISTANBUL

Responsabile	Riccardo Landi
Centro di Costo	2BG1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 824.651 (stime)

Paese	Turchia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	8,85
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	10,84

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.100
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.301

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

JOHANNESBURG

Responsabile	Antonella Marucci
Centro di Costo	8QL1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 379.505 (stime)

Paese	Sud Africa
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,81
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,81

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	697

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

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

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

KIEV

Responsabile	Tony Corradini
Centro di Costo	2EH2
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 419.919 (stime)

Paese	Ucraina
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,33
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	6,32

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 2.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	759

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

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

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

KUALA LUMPUR

Responsabile	Filippo Fusaro
Centro di Costo	SID1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 235.713 (stime)

Paese	Malaysia
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,94
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,96
Totale	5,89

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	592

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

L'AVANA

Responsabile	Simona Autuori	Paese	Cuba
Centro di Costo	7MG1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 255.722 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,48
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,46
Totale	4,93

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 16.700
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	537

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

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

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

LONDRA

Responsabile	Giovanni Sacchi	Paese	Regno Unito
Centro di Costo	1AE1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.162.592 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	0,07
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,63
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,84
Totale	13,54

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	3(1+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 33.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.044

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

LOS ANGELES

Responsabile	Alessandra Rainaldi	Paese	Stati Uniti d'America
Centro di Costo	3CB2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.318.312 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,77
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,32
Totale	12,08

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 17.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	931

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

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

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

LUANDA*

Responsabile	Elisabetta Merlino	Paese	Angola
Centro di Costo	4QA1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 487.862 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,00

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	600

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

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

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

*Include Brazzaville

LUBIANA

Responsabile	Serenella Marzoli	Paese	Slovenia
Centro di Costo	2ES1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 336.161 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,92
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,91

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 9.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	710

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

MADRID

Responsabile	Giovanni Bifulco	Paese	Spagna
Centro di Costo	1AK1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 672.416 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,83
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,54
Totale	11,39

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 15.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	941

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

MAPUTO

Responsabile	Paolo Gozzoli	Paese	Mozambico
Centro di Costo	4QI1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 242.389 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,39
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,34
Totale	3,73

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 2.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	407

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

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

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

MIAMI

Responsabile	Carlo Angelo Bocchi
Centro di Costo	3CB7
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 611.293 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,11
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,19
Totale	6,30

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(0+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	733

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

MOSCA*

Responsabile	Francesco Pensabene
Centro di Costo	2EH1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.458.521 (stime)

Paese	Russia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	2,39
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	17,52
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,74
Totale	24,65

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 35.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	2.509

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

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

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

*Include Ekaterinburg; San Pietroburgo; Novosibirsk

MUMBAI

Responsabile	Andrea Quattrocchi
Centro di Costo	5LG1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 394.629 (stime)

Paese	India
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,80
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,94
Totale	10,73

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(0+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.500
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.055

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

NEW DELHI

Responsabile	Alessandro Liberatori	Paese	India
Centro di Costo	5LG2	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 741.336 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	8,99
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,76
Totale	11,74

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 16.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	1.318

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

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

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

NEW YORK

Responsabile	Antonino Laspina
Centro di Costo	3CB1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 3.197.486 (stime)

Paese	Stati Uniti d'America
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	3,08
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	14,82
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	4,90
Totale	23,80

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 40.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	2.267

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

PARIGI

Responsabile	Luigi Ferrelli	Paese	Francia
Centro di Costo	1AC1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.105.528 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,67
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	11,18
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,40
Totale	15,25

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	3(1+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 29.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.541

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

PECHINO

Responsabile	Gianpaolo Bruno	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE1	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.251.376 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,99
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,34
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,63
Totale	12,96

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 55.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.480

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

RIYADH*

Responsabile	Enrico Barbieri
Centro di Costo	4GA2
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 564.806 (stime)

Paese	Arabia Saudita
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,88
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,88

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 16.200
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	705

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Kuwait City

SAN PAOLO

Responsabile	Ferdinando Fiore
Centro di Costo	7MC1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 778.369 (stime)

Paese	Brasile
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,75
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	9,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	3(1+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 14.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.170

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

SANTIAGO

Responsabile	Alessandra Marcarino
Centro di Costo	7MD1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 237.396 (stime)

Paese	Cile
Cluster	Emergenti lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	2,55
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	3,54

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 4.700
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	425

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

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

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

SEOUL

Responsabile	Ferdinando Gueli	Paese	Corea del Sud
Centro di Costo	6KA1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 533.929 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,98
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,73
Totale	8,73

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 46.800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	960

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

SHANGHAI

Responsabile	Augusto Di Giacinto	Paese	Cina
Centro di Costo	6LE2	Cluster	Emergenti lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.260.500 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	2,64
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	7,95
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,49
Totale	15,08

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 33.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.390

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

SINGAPORE

Responsabile	Marco Pintus a.i.
Centro di Costo	5KC1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 438.876 (stime)

Paese	Singapore
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,59
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,18
Totale	6,76

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	670

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

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

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

SOFIA*

Responsabile	Chiara Petrò	Paese	Bulgaria
Centro di Costo	2EA1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 314.649 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,31
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,36
Totale	7,67

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	877

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

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

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

*Include Skopje

STOCCOLMA

Responsabile	Andrea Mattiello
Centro di Costo	2AQ1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 819.890 (stime)

Paese	Svezia
Cluster	Maturi vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,97
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	3,01
Totale	10,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 42.800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	955

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

SYDNEY

Responsabile	Simona Bernardini	Paese	Australia
Centro di Costo	6DA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 560.437 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,71
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	4,72

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	566

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

TAIPEI

Responsabile	Enrico Condemi	Paese	Taiwan
Centro di Costo	6KD1	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 479.708 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,40
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,00
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	4,39

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 6.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	527

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

TEHERAN

Responsabile	Giancarlo Albano
Centro di Costo	4GC1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 368.155 (stime)

Paese	Iran
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	5,20
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	6,20

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	744

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

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

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

TEL AVIV

Responsabile	Fabrizio Camastra
Centro di Costo	4HC1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 621.571 (stime)

Paese	Israele
Cluster	Maturi Lontani

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,96
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,79
Totale	5,75

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 8.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	595

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

TIRANA*

Responsabile	Francesca Mondello
Centro di Costo	2FA1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 191.896 (stime)

Paese	Albania
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,97
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	5,97

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.900
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	716

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. 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 2023 ⁽¹⁾	€ 1.988.265 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	1,00
Funzionari Responsabili	0,00
Funzionari Collaboratori	1,32
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	13,94
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	16,25

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 106.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.950

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

TORONTO*

Responsabile	Marco Saladini	Paese	Canada
Centro di Costo	3CA2	Cluster	Maturi Lontani
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 1.473.989 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	1,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	9,57
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	2,34
Totale	13,90

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(1+1)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 50.000
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	1.388

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Montreal

TUNISI

Responsabile	Francesca Tango
Centro di Costo	4NG1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 163.578 (stime)

Paese	Tunisia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	3,96
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,51
Totale	5,48

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 5.800
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	597

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

VARSAVIA

Responsabile	Paolo Lemma
Centro di Costo	2ED1
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 409.213 (stime)

Paese	Polonia
Cluster	Emergenti Vicini

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,21
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,68
Totale	7,88

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	2(0+2)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 10.300
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	865

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

VIENNA

Responsabile	Corrado Cipollini	Paese	Austria
Centro di Costo	2AN1	Cluster	Maturi vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 554.500 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,01
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	4,28
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	1,75
Totale	7,05

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di spesa complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	15%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 7.400
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata) ⁽³⁾	10%	636

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

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

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

ZAGABRIA*

Responsabile	Sandra Di Carlo	Paese	Croazia
Centro di Costo	2EC1	Cluster	Emergenti Vicini
Risorse Economiche 2023 ⁽¹⁾	€ 325.051 (stime)		

Risorse Umane (al 30 settembre 2022)

Dirigenti	0,00
Funzionari Responsabili	1,00
Funzionari Collaboratori	0,00
FTE Personale Locale Istituzionale ⁽²⁾	6,99
FTE Personale Locale Promozionale ⁽²⁾	0,00
Totale	7,98

Obiettivi Indicatori e Target

Obiettivi Strategici	Obiettivi Unità Organizzativa	Indicatori	Peso	Target 2023
OS001	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1	40%	100%
OS002	Contribuire alla performance strategica dell'ICE	Grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 2	30%	100%
OS002	Promuovere il Made in Italy attraverso la GDO e le piattaforme e-commerce	Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vettrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce (3)	5%	1(1+0)
OS002	Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali	Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio	10%	80%
OS001	Migliorare il livello di efficacia delle attività	Corrispettivi da servizi	5%	€ 11.600
OS001	Migliorare il sostegno all'internazionalizzazione	Numero di servizi gratuiti resi alle imprese (calcolati in maniera ponderata)(4)	10%	958

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

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

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

⁽⁴⁾ N.120 servizi gratuiti per unità di personale (ruolo e locale, su fondi istituzionali), pesati in base alla tabella inserita nella Nota metodologica: ai fini del raggiungimento target, la misurazione prevede un peso differente per i servizi in base alla loro complessità. Per i dettagli si veda la Nota metodologica. Inserimento dati sui servizi resi in Serviceweb.

*Include Sarajevo

Riepilogo risorse umane - Rete estera (al 30 settembre 2022)
 Dati rilevati come Full Time Equivalent (FTE)

UFFICI	RESPONSABILI	Dirigenti	Funzionari responsabili	Funzionari collaboratori	Totale Ruolo	Personale locale istituzionale	Personale progetti promozionali	Totale personale locale	TOTALE personale estero
ACCRA*	Alessandro Gerbino		1,00	0,00	1,00	2,00	3,40	5,40	6,40
ADDIS ABEBA	Riccardo Zucconi		1,00	0,00	1,00	6,00	5,20	11,20	12,20
ALGERI	Gabriele Barone		1,00	0,00	1,00	6,98	0,00	6,98	7,98
ALMATY*	Martino Castellani		1,00	0,00	1,00	5,50	0,99	6,49	7,49
AMMAN*	Elisa Salazar		1,01	0,00	1,01	4,93	0,33	5,26	6,27
BAKU	Andrea Maccanico		1,00	0,00	1,00	3,96	1,01	4,97	5,97
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia		1,00	0,00	1,00	4,46	2,66	7,12	8,12
BEIRUT	Claudio Pasqualucci		1,00	0,00	1,00	3,92	0,46	4,38	5,38
BELGRADO*	Antonio Ventresca		1,00	0,00	1,00	7,32	0,00	7,32	8,32
BERLINO	Francesco Alfonsi	1,00		1,07	2,07	11,89	1,01	12,90	14,97
BERNA	Andrea Domenico Ambra		1,00	0,00	1,00	3,00	2,77	5,77	6,77
BOGOTA**	Acilio Rizzello		1,00	0,00	1,00	4,00	0,08	4,08	5,08
BRUXELLES	Tindaro Paganini	1,00		0,99	1,99	6,93	1,22	8,15	10,14
BUCAREST	Micaela Soldini		1,00	0,00	1,00	5,92	0,00	5,92	6,91
BUDAPEST	Giovanna Chiappini Carpena		1,01	0,00	1,01	4,28	0,00	4,28	5,29
BUENOS AIRES	Gianni Loreti		1,00	0,00	1,00	4,00	0,00	4,00	5,00
CANTON	Massimiliano Tremitterra		1,01	0,00	1,00	4,34	0,42	4,75	5,75
CASABLANCA	Francesco Pagnini		1,00	0,00	1,01	4,41	0,00	4,41	5,42
CHICAGO	Marco Verna		1,00	1,00	1,99	4,77	4,04	8,80	10,80
CITTA' DEL MESSICO	Giovanni Luca Atena		1,02	0,00	1,00	5,90	0,95	6,85	7,85
DOHA	Paola Lisi		1,02	0,00	1,02	2,95	2,37	5,32	6,34
DUBAI	Amedeo Scarpa	1,00	0,00	1,99	2,99	7,91	3,72	11,63	14,62
GIACARTA	Antonio Lucarelli a.i.(1)	0,00	0,00	1,00	1,00	4,38	0,00	4,38	5,38
HOCHIMINH CITY	Fabio De Cillis		1,00	0,00	1,00	4,88	0,25	5,13	6,13
HONG KONG	Gioia Morena Gatti		1,00	0,00	1,00	7,44	0,90	8,34	9,34
HOUSTON	Fabrizio Giustarini		1,00	0,00	1,00	4,30	3,48	7,77	8,77
IL CAIRO	Vincenzo Cali		1,01	0,00	1,01	3,51	0,09	3,61	4,62
ISTANBUL	Riccardo Landi	1,00		1,00	1,99	8,85	0,00	8,85	10,84
JOHANNESBURG	Antonella Marucci		1,00	0,00	1,00	4,81	0,00	4,81	5,81
KIEV	Tony Corradini		1,00	0,00	1,00	5,33	0,00	5,33	6,32
KUALA LUMPUR	Filippo Fusaro		1,00	0,00	1,00	3,94	0,96	4,90	5,89
L'AVANA	Simona Autuori		1,00	0,00	1,00	3,48	0,46	3,93	4,93
LONDRA	Giovanni Sacchi	1,00		0,07	1,07	7,63	4,84	12,47	13,54
LOS ANGELES	Alessandra Rainaldi		1,00	1,00	1,99	5,77	4,32	10,09	12,08
LUANDA*	Elisabetta Merlino		1,00	0,00	1,00	4,00	0,00	4,00	5,00
LUBIANA	Serenella Marzoli		1,00	0,00	1,00	4,92	0,00	4,92	5,91
MADRID	Giovanni Bifulco		1,01	0,00	1,01	6,83	3,54	10,37	11,39
MAPUTO	Paolo Gozzoli		1,00	0,00	1,00	2,39	0,34	2,73	3,73
MIAMI	Carlo Angelo Bocchi		1,00	0,00	1,00	5,11	0,19	5,30	6,30
MOSCA*	Francesco Pensabene	1,00		2,39	3,38	17,52	3,74	21,26	24,65
MUMBAI	Andrea Quattrocchi		1,00	0,00	1,00	7,80	1,94	9,73	10,73
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	1,00		1,00	1,99	8,99	0,76	9,74	11,74
NEW YORK	Antonino Laspina	1,00		3,08	4,07	14,82	4,90	19,72	23,80
PARIGI	Luigi Ferrelli	0,67		1,00	1,66	11,18	2,40	13,58	15,25
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1,00		1,99	2,99	9,34	0,63	9,97	12,96
RIYADH*	Enrico Barbieri		1,00	0,00	1,00	4,88	0,00	4,88	5,88
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	1,00		1,00	1,99	7,75	0,00	7,75	9,75
SANTIAGO	Alessandra Marcarino		1,00	0,00	1,00	2,55	0,00	2,55	3,54
SEOUL	Ferdinando Gueli		1,01	0,00	1,01	6,98	0,73	7,71	8,73
SHANGHAI	Augusto Di Giacinto		1,00	2,64	3,64	7,95	3,49	11,44	15,08
SINGAPORE	Marco Pintus a.i.	0,00		1,00	1,00	4,59	1,18	5,76	6,76
SOFIA*	Chiara Petrò		1,00	0,00	1,00	6,31	0,36	6,67	7,67
STOCCOLMA	Andrea Mattiello		1,00	1,00	1,99	5,97	3,01	8,97	10,97
SYDNEY	Simona Bernardini		1,01	0,00	1,01	3,71	0,00	3,71	4,72
TAIPEI	Enrico Condemi		1,00	0,40	1,39	3,00	0,00	3,00	4,39
TEHERAN	Giancarlo Albano		1,00	0,00	1,00	5,20	0,00	5,20	6,20
TEL AVIV	Fabrizio Camastra		1,00	0,00	1,00	3,96	0,79	4,75	5,75
TIRANA*	Francesca Mondello		1,00	0,00	1,00	4,97	0,00	4,97	5,97
TOKYO	Erica Di Giovancarlo	1,00		1,32	2,32	13,94	0,00	13,94	16,25
TORONTO*	Marco Saladini		1,00	1,00	1,99	9,57	2,34	11,91	13,90
TUNISI	Francesca Tango		1,01	0,00	1,01	3,96	0,51	4,47	5,48
VARSAVIA	Paolo Lemma		1,00	0,00	1,00	6,21	0,68	6,88	7,88
VIENNA	Corrado Cipollini		1,01	0,00	1,01	4,28	1,75	6,03	7,05
ZAGABRIA*	Sandra Di Carlo		1,00	0,00	1,00	6,99	0,00	6,99	7,98
TOTALE		11,64	50,05	25,91	87,57	385,34	79,17	464,51	552,08

(1) Paolo Pinto dal 01/01/2023

*Include i punti di corrispondenza

Risorse economiche -Rete estera⁽¹⁾

Uffici	Responsabili	Fondi istituzionali 2023 (dati di previsione)
ACCRA*	Alessandro Gerbino	288.078
ADDIS ABEBA	Riccardo Zucconi	310.537
ALGERI	Gabriele Barone	210.676
ALMATY*	Martino Castellani	411.522
AMMAN*	Elisa Salazar	347.311
BAKU	Andrea Maccanico	301.134
BANGKOK	Giuseppe Lamacchia	445.859
BEIRUT	Claudio Pasqualucci	358.148
BELGRADO*	Antonio Ventresca	388.556
BERLINO	Francesco Alfonsi	1.362.862
BERNA	Andrea Domenico Ambra	567.847
BOGOTÀ*	Acilio Rizzello	233.827
BRUXELLES	Tindaro Paganini	657.599
BUCAREST	Micaela Soldini	314.001
BUDAPEST	Giovanna Chiappini Carpena	236.849
BUENOS AIRES	Gianni Loreti	335.677
CANTON	Massimiliano Tremiterra	415.413
CASABLANCA	Francesco Pagnini	457.963
CHICAGO	Marco Verna	995.994
CITTÀ DEL MESSICO	Giovanni Luca Atena	445.538
DOHA	Paola Lisi	372.010
DUBAI	Amedeo Scarpa	1.208.320
GIACARTA	Antonio Lucarelli a.i.	317.032
HOCHIMINH CITY	Fabio De Cillis	291.520
HONG KONG	Gioia Morena Gatti	915.837
HOUSTON	Fabrizio Giustarini	614.004
IL CAIRO	Vincenzo Cali	267.447
ISTANBUL	Riccardo Landi	824.651
JOHANNESBURG	Antonella Marucci	379.505
KIEV	Tony Corradini	419.919
KUALA LUMPUR	Filippo Fusaro	235.713
L'AVANA	Simona Autuori	255.722
LONDRA	Giovanni Sacchi	1.162.592
LOS ANGELES	Alessandra Rainaldi	1.318.312
LUANDA*	Elisabetta Merlini	487.862
LUBIANA	Serenella Marzoli	336.161
MADRID	Giovanni Bifulco	672.416
MAPUTO	Paolo Gozzoli	242.389
MIAMI	Carlo Angelo Bocchi	611.293
MOSCA*	Francesco Pensabene	1.458.521
MUMBAI	Andrea Quattrocchi	394.629
NEW DELHI	Alessandro Liberatori	741.336
NEW YORK	Antonino Laspina	3.197.486
PARIGI	Luigi Ferrelli	1.105.528
PECHINO	Gianpaolo Bruno	1.251.376
RIYADH*	Enrico Barbieri	564.806
SAN PAOLO	Ferdinando Fiore	778.369
SANTIAGO	Alessandra Marcarino	237.396
SEOUL	Ferdinando Gueli	533.929
SHANGHAI	Augusto Di Giacinto	1.260.500
SINGAPORE	Marco Pintus a.i.	438.876
SOFIA*	Chiara Petrò	314.649
STOCCOLMA	Andrea Mattiello	819.890
SYDNEY	Simona Bernardini	560.437
TAIPEI	Enrico Condemi	479.708
TEHERAN	Giancarlo Albano	368.155
TEL AVIV	Fabrizio Camastra	621.571
TIRANA*	Francesca Mondello	191.896
TOKYO	Erica Di Giovancarlo	1.988.265
TORONTO*	Marco Saladini	1.473.989
TUNISI	Francesca Tango	163.578
VARSAVIA	Paolo Lemma	409.213
VIENNA	Corrado Cipollini	554.500
ZAGABRIA*	Sandra Di Carlo	325.051
Totale		40.251.750

*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 2023-2025

METODOLOGIA E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E DEI TARGET 2023-2025 DELL'AGENZIA ICE – OBIETTIVI SPECIFICI E OPERATIVI SEDE, MILANO E RETE ESTERA

La nota riporta la metodologia adottata per la definizione degli obiettivi, indicatori e target di Performance 2023-2025 nonché ai fini della misurazione a cura della Struttura Tecnica Permanente ed agli eventuali controlli dell'OIV dell'ICE Agenzia (art. 14 c. 4-ter e 9 Dlgs 150/2009).

In generale la misurazione del grado di raggiungimento della performance è effettuata in base al confronto tra il dato di consuntivo ed il target prefissato, secondo la seguente formula: $\text{grado di raggiungimento della performance} = \text{dato consuntivo} / \text{target}$.

Il grado percentuale di raggiungimento della performance verrà esposto ad una sola cifra decimale, calcolata con arrotondamento per eccesso se il valore delle cifre successive alla prima è uguale o superiore a 5.

In caso decadano uno o più indicatori per motivi esogeni, la misurazione verrà effettuata sul numero degli indicatori effettivamente misurabili, riparametrandone il peso.

Obiettivi Specifici

Gli obiettivi prevedono una serie di indicatori quali-quantitativi correlati all'attività di servizio alla clientela, risultante da una strategia articolata su più livelli.

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

1. Incremento della base clienti/utenti ICE: numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti (peso 15%)

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 2023 un target in valore assoluto. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento, al netto di partecipazioni plurime. Il dato, elaborato centralmente dal Cruscotto Direzionale, sarà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese. Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline: 12.673 aziende. Target: 13.500.

2. Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali: Spesa per attività promozionale (peso 15%)

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura, ed è espresso in valore. Il target si riferisce alla previsione di spesa indicata nel budget economico 2023. Fonte di rilevazione: Oracle, Cruscotto Direzionale. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Amministrazione e Contabilità. Baseline: 167,6 milioni di euro (dato provvisorio al netto dell'IVA da autofatturazione da contabilizzare; spesa al netto della campagna di Nation Branding e dei voucher per progetti digitali). Target: 170 mln.

3. Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce: numero di aziende servite da iniziative promozionali su Vetrine del Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce (peso 15%)

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di aumentare il numero di aziende italiane servite sulle "Vetrine del Made in Italy", aperte su piattaforme e-commerce, marketplace e social-commerce sulla base di accordi vigenti nel 2023; il target si riferisce a tutte le aziende che hanno ricevuto comunicazione di beneficiare di iniziative promozionali (a titolo di esempio: campagne di trademarking, banner pubblicitari, paid advertising, sponsored products, credito per pubblicità sulla piattaforma ecc.) su piattaforme ecommerce in cui sia attiva una promozione nel corso del 2023. Vengono conteggiate sia le aziende ammesse su accordi vigenti nel 2023, sia le aziende che, ancora attive su piattaforme grazie all'azione di ICE in anni precedenti, ricevono visibilità aumentata da azioni promozionali attive nel 2023. Il target considera le partecipazioni plurime. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 4.434. Target: 5.500.

4. Customer satisfaction: indagine sulle imprese utenti sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE (peso 15%)

I dati relativi alla rilevazione sulla soddisfazione dei servizi saranno forniti da una società esterna incaricata della rilevazione. L'indagine riporta i dati di dettaglio anche per gli uffici della Sede coinvolti nelle attività oggetto di rilevazione, per Milano e per la rete estera. La scala dei valori è da 1 a 5. L'indagine sulle imprese rileverà anche il grado di visibilità, utilizzo, soddisfazione e di percezione di utilità economica dei servizi ICE. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura del Coordinamento Marketing. Baseline: 4,2 (risultato rilevazione primo semestre 2022). Target: 4,2.

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

L'obiettivo riguarda i processi interni, al fine di migliorare i servizi erogati con particolare attenzione all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa, all'efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione, e alle pari opportunità.

1. Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici dell'ente: percentuale di realizzazione delle principali azioni operative da individuare ogni anno: $\geq 80\%$ (peso 20%).

La misurazione è data dalla media del grado di raggiungimento delle singole azioni. Per il 2023 sono state individuate **6 azioni operative prioritarie**:

a) *Numero di Vetrine Made in Italy aperte su e-commerce, marketplace e piattaforme social-commerce.* Ai fini della misurazione si considerano le sole vetrine attivate in base ad accordi sottoscritti nel 2023. Nel conteggio sono inclusi i rinnovi e i diversi paesi coinvolti all'interno di ogni marketplace o piattaforma ecommerce (ad esempio, un accordo con Amazon che vede 8 vetrine attive in 8 paesi diversi contribuirà all'indicatore nella misura di 8). Sono esclusi dal conteggio invece partner globali (i.e. Alibaba), il cui conteggio sarà limitato a 1, per evitare squilibri derivanti da numeriche troppo elevate (190 paesi).

Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 17. Target: 18.

b) *Investimenti effettuati o progetti di investimento impegnati da imprese estere, sulla base di una lettera di intenti a autorità governative, su cui ICE abbia svolto attività di scouting.* L'indicatore si riferisce a investimenti effettuati o progetti di investimento per i quali risulta

un impegno da parte di imprese estere sulla base di: comunicati stampa da parte dei soggetti interessati, direttamente correlati all'investimento, lettera d'intenti/comunicazione di conferma ad Ice o Governo Italiano; firma di pre-contratti per l'avvio dell'investimento; presentazione del progetto al Comitato attrazione investimenti esteri (CAIE) e accettazione di quest'ultimo della presa in carico; presentazione/sottoscrizione domanda ad incentivi quali contratto di sviluppo, accordo di programma, incentivi specifici di Invitalia, per i quali è necessaria la presentazione di un progetto strutturato; presentazione notifica di acquisizione al Comitato Golden Power. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri. Baseline: 6. Target: 5.

c) *Numero di aziende attive su TrackIT blockchain promosse attraverso fiere di settore ed iniziative promozionali dedicate.* Il nuovo indicatore si riferisce alle aziende che abbiamo attivato il servizio TrackIT e che parteciperanno alle iniziative promozionali. Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: non disponibile. Target 200.

d) *Numero di aziende startup e PMI innovative tecnologiche che hanno partecipato ad eventi promozionali in Italia e all'estero nell'anno di riferimento.* Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Tecnologia Industriale. Fonte di rilevazione: PromoApp. Baseline: 585 (stima 2022). Target: 500.

e) *Numero di accordi attivi e autorizzati con la GDO.* L'indicatore si riferisce al numero complessivo di accordi stipulati con la GDO vigenti nel 2023 o per la sottoscrizione dei quali esistono appunti autorizzativi vigenti nel 2023. Sono inclusi gli accordi con GDO internazionali operanti in più paesi; questi saranno conteggiati per ciascun mercato in cui sia prevista attività specifica da parte dell'ufficio ICE in loco (definizione degli interventi, controllo, monitoraggio, ecc.). Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Coordinamento Made in Italy. Baseline: 56. Target: 50.

f) *Implementazione di un sistema di recommendation dei contenuti basato su Intelligenza Artificiale per il portale export.gov.it.* Nuovo indicatore. Con il termine implementazione si intende la messa in produzione del sistema di recommendation, sia nella parte di front end (espressione di preferenza; compatibilità; contenuti suggeriti) sia nella parte back-end (motore di matching basato su IA). Ai fini della rilevazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, faranno fede i SAL forniti dal gruppo di lavoro export.gov.it in cui sono specificate le percentuali di realizzazione dello sviluppo.

Il dato verrà rilevato mediante relazione tecnica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: non disponibile. Target: 100%

**2.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: 95,45%.

3.Promuovere le pari opportunità: Incremento del numero degli incarichi assegnati nell'anno al genere meno rappresentato (peso 10%)

L'indicatore misura l'incremento percentuale degli incarichi attribuiti nel 2023 al genere meno rappresentato rispetto a quelli assegnati nel 2022 (con riferimento a: posizioni organizzative, export flying desk, incarichi all'estero per responsabili, collaboratori, direttori di ufficio, assegnazioni brevi). Rilevazione mediante reportistica a cura dell'Ufficio gestione giuridica e sviluppo risorse umane. Baseline: 41.

Obiettivi operativi per gli uffici della Sede, di Milano, della rete estera

A tutti gli uffici sono assegnati **due indicatori comuni, volti a misurare il grado di raggiungimento di ciascuno dei due obiettivi specifici, che hanno un peso complessivo pari al 70% nei piani operativi di ciascun ufficio (in rosso nelle schede):**

Contribuire alla performance strategica dell'ICE: grado di raggiungimento degli indicatori correlati all'obiettivo specifico 1 (peso: 40%).

L'indicatore rileva il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico 1, attraverso la misurazione dei 4 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 3 indicatori in cui è articolato (cfr. sezione precedente della nota metodologica).

Si precisa che la misurazione è effettuata in base al confronto tra il grado di raggiungimento dei 2 indicatori specifici, rapportati ciascuno a 100, ed il target prefissato.

A seguire si riportano gli indicatori comuni a gruppi di uffici (in blu nelle schede):

Obiettivo: Migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali

Indicatore: "Percentuale di spesa complessiva sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio". Il nuovo indicatore si propone di migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali ed è condiviso da Ufficio Coordinamento Promozione, Ufficio Beni di consumo, Ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente, Ufficio Agroalimentari e Vini, Ufficio Partenariato industriale e Rapporti con OO.II., uffici della rete estera. Per totale assegnato si intende il budget disponibile per le iniziative (deliberato pubblico + fatturato), al netto di eventuali economie di preventivazione intervenute prima della conclusione dell'iniziativa. Le commesse prese in considerazione sono quelle con data di fine realizzazione compresa tra il 1° gennaio 2023 e il 31 ottobre 2023. Il target fa riferimento al totale dei fondi assegnati (commesse A e U) e non ai singoli CoAn. Non sono prese in considerazione le iniziative annullate, quelle relative a iniziative a contributo e quelle con situazioni che non permettano la chiusura contabile per cause di forza maggiore (ad es. per controversie legali). La rilevazione avverrà tramite relazione basata sugli applicativi Promoapp, Oracle, report su Cruscotto direzionale, a cura dell'Ufficio Coordinamento promozione. Baseline: non disponibile. Target: 75%

Obiettivo: Ampliare la presenza italiana agli eventi fieristici internazionali.

Indicatore: "Incremento del numero di iniziative a supporto di eventi fieristici all'estero con il coinvolgimento di aziende italiane rispetto alla media 2018-2022". Nuovo indicatore condiviso tra gli uffici Beni di consumo, ufficio Tecnologia industriale Energia e Ambiente, ufficio Agroalimentari e Vini. L'indicatore fa riferimento alle iniziative a supporto di eventi fieristici all'estero che prevedono il coinvolgimento di aziende italiane (padiglioni nazionali, presenze istituzionali con aziende e/o

campioni, mostre autonome e azioni collaterali a fiere estere - azioni di comunicazione, incoming, matchmaking, ecc. - e ne misura l'incremento percentuale rispetto alla media del periodo 2018/2019/2021/2022. Fonte: Promoapp. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura del Coordinamento promozione. Baseline: 240. Target: +10%.

Obiettivo: Promuovere gli investimenti esteri in Italia.

Indicatore: "Numero di 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), il server del Coordinamento AIE, la corrispondenza. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Coordinamento AIE. Baseline: 82. Target: 80.

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". Fonte di rilevazione: Server dell'Ufficio. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura della Direzione Generale. Baseline: 10. Target: 12.

Ufficio di supporto per gli Affari giuridico legali e assistenza organi istituzionali

Obiettivo: Aumento della capacità dell'ICE di prevenire i rischi di compliance

Indicatore: "Numero processi sottoposti ad aggiornamento del risk assessment con focus sulla conformità al CAD ed al GDPR 2016/679". Nuovo indicatore. Fonte di rilevazione: GED, server ufficio, relazioni di monitoraggio al CdA. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Affari Giuridico Legali. Baseline: non disponibile. Target: 6.

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. Target: 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 azioni di comunicazione per valorizzare attività promozionali strategiche sviluppate dagli uffici Ice". Nuovo indicatore. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Comunicazione. Baseline: non disponibile. Target: 30.

Obiettivo: Potenziamento dell'immagine dell'Agenzia attraverso campagne di comunicazione digital

Indicatore: "Incremento della fanbase social complessiva (numero di follower totali: Twitter+Linkedin+Instagram)". Nuovo indicatore. Fonte di rilevazione: elaborazione dati Analytics. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio. Baseline: 73.904. Target: 20%.

Ufficio di Supporto Gestione rete estera

Obiettivo: Miglioramento dell'efficienza della rete estera

Indicatore: "Numero Report al DG a seguito di incontri di approfondimento con tutti gli uffici nella terza fase del Programma "Conversazioni con la rete estera"". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Gestione rete estera. Baseline: 64. Target: 70.

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. Fonti di misurazione sono Intranet, il server del Coordinamento, le comunicazioni email, Promoapp. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Coordinamento promozione Made in Italy. Baseline: 100%. Target: 100%.

Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con OO.II.

Obiettivo: Promuovere le iniziative di incontro con istituzioni e imprese estere e organizzazioni multilaterali

Indicatore: "Numero di partecipanti ad eventi organizzati da ICE Agenzia con delegazioni istituzionali e/o imprenditoriali estere o di organizzazioni multilaterali". Nuovo indicatore. Per la misurazione si considerano i partecipanti in presenza a eventi tipo Business Forum, Country Presentation, Workshop/ Seminari, Incoming, etc.; questa verrà effettuata attraverso la funzione "aziende partecipanti" in Promoapp. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Partenariato Industriale. Baseline: 371. Target: 405.

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". L'obiettivo sarà raggiunto a seguito di deliberazione del CdA e successiva comunicazione di servizio. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Coordinamento Marketing. Baseline: non disponibile. Target: SI.

Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE

Indicatore: "Grado di soddisfazione delle aziende partecipanti al progetto Export Flying Desk". Nuovo indicatore. Misura il grado di soddisfazione in una scala di valori da 1 a 5. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Coordinamento Marketing attraverso l'analisi dei questionari somministrati alle aziende partecipanti al Progetto. Baseline: non disponibile. Target: 4,2.

Ufficio Servizi alle imprese

Obiettivo: Miglioramento continuo delle azioni di marketing dell'Agenzia ICE

*Indicatore: "Aggiornamento in banca dati dei profili delle aziende italiane che si rivolgono ad URP". Nuovo indicatore; la rilevazione avverrà in base alla percentuale di anagrafiche aziendali aggiornate in nell'applicativo informatico BDOI sul totale delle aziende richiedenti la prima assistenza URP. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi alle Imprese
Baseline: 31,40%. Target: 30%.*

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. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi Formativi. Baseline: 91%; Target: 80%.

Obiettivo: Ampliare l'offerta formativa finalizzata ad aumentare il grado di internazionalizzazione delle PMI

Indicatore: "N.ore di formazione". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi Formativi. Baseline: 44.089. Target: 40.000.

Indicatore: "N. imprese partecipanti". Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi Formativi. Baseline: 3.131. Target: 2.800.

Ufficio Servizi Informatici

Obiettivo: Efficientamento del sistema di gestione e sviluppo informatico dell'ICE Agenzia

Indicatore: "Disponibilità dell'infrastruttura di sicurezza ad assicurare il funzionamento degli applicativi di office automation". Nuovo indicatore. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Servizi Informatici, sulla base del sistema di monitoraggio fornito dalla convenzione. Baseline non disponibile. Target: uguale o superiore al 98%.

Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

Obiettivo: Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane.

Indicatore: "Attività di coaching personalizzato e collettivo in favore del personale di ICE Agenzia nell'ambito dello Sportello ascolto del CUG". La rilevazione del nuovo indicatore avverrà sulla base del report a cura del CUG con l'attestazione delle ore di supporto effettuate e delle attività formative realizzate. Baseline: non disponibile. Target: 40 ore.

Ufficio Amministrazione Contabilità e Bilancio

Obiettivo: Migliorare il sistema di monitoraggio dei termini di pagamento previsti per la PA

Indicatore: "Attivazione dello scadenzario dei fornitori italiani". La rilevazione avverrà a seguito della predisposizione di una Comunicazione di Servizio contenente le istruzioni per l'utilizzo del nuovo strumento da parte degli Uffici ICE, destinatari delle fatture di fornitori italiani, al fine di assicurare i pagamenti entro le scadenze previste. La rilevazione del nuovo indicatore avverrà con nota dell'ufficio. Baseline: non disponibile. Target: 100%.

Ufficio Amministrazione del Personale

Obiettivo: Efficiamento della gestione amministrativa

Indicatore: "Predisposizione di un manuale per supportare il personale nella lettura del nuovo cedolino Zucchetti in vigore dall'1/1/2022". Il nuovo indicatore sarà rilevato a seguito della pubblicazione del manuale sulla Intranet. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Amministrazione del Personale. Baseline: non disponibile. Target: 100%.

Ufficio Gestione Giuridica e Sviluppo Risorse Umane

Obiettivo: Migliorare l'azione dell'ICE mediante la valorizzazione delle risorse umane

Indicatore: "N. di ore di formazione erogate". Baseline: 331 (media 2021-2022 ore di formazione erogate – applicativo GESCO). Target: 360.

Indicatore: "Proposta di revisione del dizionario dei comportamenti". L'obiettivo sarà raggiunto sulla base dell'effettiva presentazione della proposta agli organi competenti. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Gestione Giuridica. Baseline: non disponibile. Target: 100%

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 basata sul Repertorio dei contratti on line e su comunicazioni a cura dell'ufficio ai Dirigenti/Responsabili delle unità organizzative. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Patrimonio, Acquisti e Servizi Generali. Baseline: 12. Target: 100%.

Ufficio di Milano

Obiettivo: Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane

Indicatore: "Numero di aziende servite da consulenza digitale e-commerce". La fonte di rilevazione sono gli inserimenti in CRM delle consulenze fatte alle aziende. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 400. Target: 450.

Indicatore: "Imprese attive sul totale delle ammesse da oltre 3 mesi (% sul totale) su accordi e-commerce vigenti nel 2023". Il nuovo indicatore sarà calcolato come percentuale del numero di aziende attive sulle piattaforme sul numero di aziende ammesse da almeno 3 mesi, sulla base di accordi vigenti nel 2023. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Milano. Baseline: 81,5%. Target: >80%.

Obiettivi operativi per la rete estera

Agli uffici della rete estera sono stati assegnati i **due indicatori/target comuni a tutti gli uffici ICE** (in rosso), con un peso complessivo del 70%. Vi si aggiungono altri **tre o quattro indicatori, specificamente assegnati agli uffici esteri** (segnati in nero) che sommati raggiungono il 30%.

1. Numero di nuovi accordi firmati con GDO locali e Vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce

Il nuovo indicatore è attribuito agli uffici esteri come indicato nella successiva tabella. Il target assegnato consiste:

- nel numero di accordi, firmati nel corso del 2023 con partner della GDO locale;
- nel numero di vetrine Made in Italy aperte su ecommerce, marketplace o piattaforme di social commerce in base ad accordi sottoscritti nel 2023 nel paese di appartenenza.

Il grado di raggiungimento del target assegnato ad ogni ufficio, dato dalla sommatoria dei due target relativi agli accordi GDO e alle vetrine e-commerce, sarà misurato in percentuale sulla base degli accordi sottoscritti/vetrine aperte. Per conseguire il 100% gli Uffici dovranno raggiungere entrambi i target.

UFFICIO ESTERO	TARGET GDO 2023	TARGET ECOM 2023	TARGET TOTALE	UFFICIO ESTERO	TARGET GDO 2023	TARGET E-COM 2023	TARGET TOTALE
ALMATY	1		1	MADRID	1	1	2
BANGKOK	1	2	3	MIAMI		1	1
BEIRUT	1		1	MUMBAI		1	1
BELGRADO	1		1	NEW YORK	1		1
BERLINO	1	1	2	PARIGI	1	2	3
BERNA	1	1	2	PECHINO	1	1	2
BOGOTA'	1		1	RIYADH	1		1
BRUXELLES	1	1	2	SAN PAOLO	1	2	3
CANTON	1	1	2	SEOUL	1	1	2
CHICAGO	2	1	3	SHANGHAI	1	1	2
CITTA' DEL MESSICO	1		1	STOCCOLMA	1		1
DOHA	1		1	SYDNEY	1		1
DUBAI	1	1	2	TAIPEI	1		1
GIACARTA	1		1	TEL AVIV	1		1
HOCHIMINH CITY	1		1	TIRANA	1		1
HONG KONG	1		1	TOKYO	1	1	2
HOUSTON	2		2	TORONTO	1	1	2
ISTANBUL	1		1	TUNISI	1		1
KUALA LUMPUR	1		1	VARSAVIA		2	2
LONDRA	1	2	3	ZAGABRIA	1		1
LUBIANA	1		1				
				TOTALE	40	24	64

La rilevazione del nuovo indicatore avverrà tramite reportistica ad hoc, a cura dell'Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy (per GDO) e dell'Ufficio di Milano (per e-commerce).
Baseline: non disponibile.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

2. Percentuale di speso complessivo sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio

Il nuovo indicatore si propone di migliorare la capacità di spesa e di monitoraggio delle commesse promozionali. La percentuale di speso è calcolata sul totale assegnato alle commesse di competenza dell'Ufficio sulla base dell'ultima Ripartizione Spese presente in Promoapp. Eventuali rimodulazioni delle RS sono consentite prima della conclusione dell'iniziativa (come risultante in Promoapp). Le commesse prese in considerazione sono quelle con data di fine realizzazione compresa tra il 1° gennaio 2023 e il 31 ottobre 2023. Baseline: non disponibile.

Il target è inteso raggiunto sul totale dei fondi assegnati (A e U) e non sui singoli coan.

Non sono prese in considerazione le iniziative annullate e quelle con situazioni che non permettano la chiusura contabile per cause di forza maggiore (ad es. per controversie legali).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10% per gli uffici interessati dall'indicatore n.1 sugli accordi con GDO locali e Vetrine Made in Italy, mentre è pari al 15 % per i rimanenti. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio Coordinamento Promozione.

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, Piano Export Sud e altre).

Ai fini del calcolo target sono stati presi in considerazione i consuntivi delle entrate relativi agli anni 2021-2022 e gli FTE pro capite del 2021 (*dato annuale più aggiornato*). Si è proceduto, quindi, a determinare il valore massimo tra i seguenti tre parametri: media ricavi 2021-2022; proposte pervenute dagli Uffici; corrispettivi minimi pro-capite (*ipotizzando 3 g/u, ciascuna del valore di € 300, per ogni FTE*). Successivamente, si è applicato un correttivo "media area geografica" che consiste nel mantenere inalterato il valore massimo - precedentemente individuato - o incrementato di una prefissata percentuale, a seconda se il paese oggetto di rilevazione abbia un FTE pro-capite superiore (*o uguale*) o inferiore al valore medio degli FTE pro-capite di una delle sei aree geografiche di appartenenza. Infine, sono stati modificati al ribasso alcuni target paese per motivi oggettivi.

Come di consueto, la misurazione riferita al 2023 verrà effettuata in base ai dati rilevati nel sistema contabile, al netto di eventuali sconti applicati alla clientela. Il dato verrà rilevato mediante reportistica a cura dell'Ufficio di Amministrazione e Contabilità.

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 5%.

4. *Numero di servizi gratuiti resi alle imprese*

L'indicatore 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 120 servizi gratuiti l'anno, da misurare in termini di impegno per l'erogazione**. Ai fini della misurazione, ad alcuni servizi è stato attribuito un peso differente in base alla loro complessità, e rivisti i criteri di ponderazione rispetto all'anno passato (in collaborazione con l'Ufficio Coordinamento Marketing e l'Ufficio Servizi Imprese):

Tipologia di servizio gratuito	peso
Ricerca investitore estero (gratuito per imprese con max 100 dipendenti)	8
Ricerche di mercato	
Ricerca clienti e partner esteri (gratuito per imprese con max 100 dipendenti)	
Il tuo prodotto sul mercato	4
Partecipazione a gare	2
Profili operatori esteri	
Elenchi professionisti locali	
Statistiche di commercio estero personalizzate	
Altri servizi gratuiti	1

Il dato verrà rilevato mediante il Report Performance 1 del Cruscotto Direzionale.

Il target verrà ridefinito a consuntivo, con dati sulle risorse umane forniti dall'Ufficio Gestione Rete Estera con reportistica ad hoc, rilevati al 31 dicembre 2023, secondo il criterio del Full Time Equivalent (FTE).

Il peso assegnato a questo indicatore è pari al 10%.



www.ice.it

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 