



ITALIAN TRADE AGENCY

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

DELIBERAZIONE N. 169/14

Riunione del 29.01.2014

**OGGETTO: Piano della Performance dell' ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici**

#### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO l'art. 14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 Dicembre 2011, n. 214, che ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- VISTI l'articolo 10 comma 1, lett. a) del D.lgs. 150/2009;
- VISTE le delibere della CIVIT, ora ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la Valutazione e Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche), sulla struttura e modalità di redazione del Piano della performance;
- VISTA la Deliberazione n. 113/2013 del 13 settembre 2013 con la quale il Consiglio di Amministrazione ha approvato il primo "Piano della performance per il triennio 2013-2015"
- VISTO il rapporto del 20 novembre 2013 con il quale l'ANAC valuta in maniera particolarmente positiva il primo Piano della performance 2013-2015 dell'ICE Agenzia;
- VISTI l'appunto e la specifica proposta della Direzione Generale, che costituisce parte integrante della presente deliberazione;





## DELIBERA

- di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici", che costituisce la premessa alla redazione del complessivo "Piano", contenente anche i piani operativi di ciascuna Unità Organizzativa (Sede, Milano e rete estera) che sarà sottoposto a codesto Consiglio di Amministrazione nella prossima riunione utile.

Ai sensi dell'art. 10, c.2 del D.Lgs 150/2009 il documento verrà trasmesso alla ANAC e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

IL SEGRETARIO  
Elisabetta Talone

IL PRESIDENTE  
Riccardo Maria Monti





ITALIAN TRADE AGENCY

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

Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali  
e l'Assistenza agli Organi Istituzionali  
Segreteria Istituzionale

21 GEN. 2014

Prot. N° 006

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
STUDI E RETE ESTERA**

**APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

doc. n. 2.1.1

del 29.01.2014

**OGGETTO: Piano della Performance dell' ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici**

Ai sensi dell'art. 10 comma 1, lett. a) del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, l'ICE Agenzia è tenuta a presentare un documento programmatico triennale, denominato "Piano della performance", che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.

Il "Piano", redatto nelle forme e modalità richieste da specifiche delibere della CIVIT, ora ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la Valutazione e Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche), fornisce una rappresentazione completa, logica ed integrata degli obiettivi strategici, degli indirizzi e delle azioni, pertinenti e rilevanti per l'adempimento del mandato e della missione dell'Agenzia per il prossimo triennio 2014-2016.

All'interno del "Piano" viene rappresentato "l'Albero della performance" che identifica, anche visivamente, il collegamento tra mandato istituzionale, missione e obiettivi strategici che contribuiscono, all'interno del disegno strategico, al compimento del mandato.

Il documento contiene pertanto:

- il mandato istituzionale definito per legge;
- la missione che "interpreta" il mandato stesso, tenendo conto dell'indirizzo politico e delle aspettative degli attori coinvolti;
- gli obiettivi strategici, programmati su base triennale, che sono di particolare rilevanza rispetto alle priorità politiche dell'Amministrazione e ai bisogni ed alle attese degli stakeholders.



Tale documento nasce dalla collaborazione tra i soggetti deputati alla sua stesura, ossia l'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica, Studi e Rete Estera, che opera in funzione di coordinamento dell'intero processo di programmazione e misurazione della performance organizzativa, in raccordo con il Direttore Generale e il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, con la supervisione del CEC (Comitato di Elevata Competenza) e dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione), preposti a vigilare sull'obiettività e sull'accuratezza metodologica del processo stesso, e il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

Si consideri inoltre che il documento prende spunto dal precedente Piano della performance sul quale l'ANAC, con uno specifico report del novembre del 2013, si è espresso in maniera positiva, pur evidenziando alcune aree di migliorabilità di cui si terrà conto nell'ambito del documento completo "Piano triennale della performance", comprensivo anche degli obiettivi operativi di ciascuna Unità Organizzativa (Sede, Milano e rete estera), che sarà sottoposto a codesto Consiglio di Amministrazione nella prossima riunione utile.

Tutto ciò premesso si sottopone all'approvazione di codesto Consiglio di Amministrazione l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2014-2016 – Obiettivi Strategici, parte integrante della presente proposta.

Ai sensi dell'art. 10, c.2 del D.Lgs 150/2009 il documento verrà trasmesso alla CIVIT e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

**UFFICIO DI SUPPORTO PER LA  
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,  
STUDI E RETE ESTERA**

**IL DIRIGENTE**  
Gianpaolo Bruno

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Roberto Luongo



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

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

**PER IL TRIENNIO 2014-2016**

**di cui all'art.10 comma 1, lett. a) del Dlgs. n. 150/2009**

**Versione: 2.0**

**Data: 21/01/2014**



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

# Indice

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....</b>	<b>6</b>
1.1 Chi siamo.....	6
1.2 Cosa facciamo .....	6
1.3 Come operiamo .....	7
<b>2. IDENTITÀ.....</b>	<b>10</b>
2.1 L'ICE-AGENZIA "in cifre" .....	10
2.2 Mandato istituzionale e Missione .....	11
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>11</b>
3.1. Analisi del contesto esterno.....	11
3.2 Analisi del contesto interno .....	16
<b>4. OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>23</b>
4.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	26
4.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale.....	28



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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



ITALIAN TRADE AGENCY

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

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il documento definisce il Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese ed è stato predisposto ai sensi delle norme vigenti<sup>1</sup> che ne individuano i contenuti, la struttura e le modalità di redazione.

Il Piano costituisce il documento programmatico triennale con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia, con riferimento alle interrelazioni tra mandato istituzionale, missione specifica ed aree strategiche di intervento individuate nell' "albero della performance".

Nella definizione degli obiettivi strategici dell'Agenzia si è tenuto conto di suggerimenti, aspettative e proposte emersi in occasioni di incontri, formali ed informali, con gli utenti e con gli altri soggetti istituzionali e imprenditoriali fruitori dei servizi. Per ognuno dei tre obiettivi strategici sono stati individuati specifici indicatori, con relativi pesi e target triennali, sulla base del monitoraggio degli indicatori di performance dell'anno 2013 e del "Piano degli indicatori di Bilancio per il triennio 2014-2016", documento che risponde all'esigenza di integrare il Bilancio di previsione con il ciclo di gestione della Performance 2014-2016.

In merito agli obiettivi operativi, che sono in via di definizione, e nell'ottica di una maggiore semplificazione, grazie anche ad un supporto formativo esterno, ne sono stati individuati tre di "carattere trasversale", in base ai quali verranno specificati alcuni obiettivi, indicatori e target, comuni a tutti gli uffici, tenendo conto dei criteri di realizzabilità, misurabilità, rilevanza e orientamento al miglioramento continuo.

Tali obiettivi, che richiedono un impegno comune di tutta l'organizzazione ai fini del loro pieno raggiungimento, interessano tre temi innovativi e ritenuti prioritari sotto il profilo organizzativo: il *sistema di gestione della qualità*; la *trasparenza e prevenzione della corruzione*; la *comunicazione*.

Durante il processo di redazione del Piano alcuni indicatori e target presenti nel precedente sono stati sostituiti con altri, più articolati sotto il profilo tecnico-metodologico ovvero espressione di nuovi obiettivi da conseguire. E' stata, inoltre, ricercata e garantita un'omogeneità di approccio tra uffici diversi, appartenenti al medesimo coordinamento.

Rispetto al piano 2013-2015, la prima parte del documento è stata rivista nei contenuti. I capitoli *Sintesi delle informazioni d'interesse*, *Identità* e *Analisi del contesto* sono stati resi più omogenei al resto del documento e arricchiti di informazioni (dati di previsione 2014, offerta di servizi di promozione, informazione, assistenza e formazione, parte "ICE in cifre"), tenendo conto anche di quanto riporta il Bilancio di Previsione 2014.

Il processo per la stesura del Piano della Performance, molto articolato, ha richiesto anche quest'anno il coinvolgimento di tutta la struttura nelle fasi di impostazione complessiva del documento, volta ad elaborare una proposta finale alla quale contribuiscono, ciascuno in funzione del proprio ruolo, i vertici dell'agenzia, i dirigenti e i responsabili delle varie unità organizzative. Questo processo consente anche di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che l'ICE-Agenzia riveste per rafforzare la competitività del paese. Costituisce, inoltre, un positivo impulso per elevare sistematicamente la qualità dell'intero sistema di

---

<sup>1</sup> Articolo 10, comma 1, lettera a) del D.lgs. 150/2009 ed in ottemperanza alle delibere n. 88/2010, n. 89/2010, n. 112/2010 e n. 6/2013 della CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche), ora ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione).



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

valutazione gestionale dell'ICE-Agenzia, al fine di raggiungere obiettivi ancora più coerenti rispetto al mandato e alla missione istituzionale.

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

### **1.1 CHI SIAMO**

L'ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA, Italian Trade Agency) - è l'agenzia governativa nazionale preposta a sviluppare i processi di internazionalizzazione delle imprese e promuovere la commercializzazione e l'immagine del prodotto italiano nel mondo. Attraverso le sedi di Roma, Milano e una rete di 78 unità operative all'estero offre servizi di sostegno alle imprese (promozionali, informativi, di assistenza e consulenza, di formazione).

L'Agenzia è stata istituita dalla Legge 214/2011 a seguito della soppressione, nel luglio dello stesso anno, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'ente nazionale di promozione del commercio estero, istituito nel 1926. E' dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. Soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico, che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri, l'Agenzia opera nei vari paesi in cui ha sede nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e in stretto raccordo funzionale con i capi missione nel quadro delle loro funzioni di direzione, vigilanza e coordinamento.

### **1.2 COSA FACCIAMO**

La missione dell'ICE-Agenzia è quella di promuovere la presenza delle imprese italiane nei mercati esteri, grazie all'offerta di servizi di marketing internazionale e allo svolgimento di attività in collaborazione con le regioni, le camere di commercio, le organizzazioni imprenditoriali, e tutti i soggetti pubblici e privati che agiscono in forma organizzata a favore dell'internazionalizzazione del Sistema Italia.

L'Agenzia offre servizi per valorizzare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali, in particolare di quelle di minori dimensioni, grazie alla facilitazione dei contatti tra operatori nazionali ed esteri. A tal fine:

- offre un'ampia gamma di servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere la presenza 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 esteri 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.



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

### 1.3 COME OPERIAMO

L'agenzia opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti dalla Cabina di Regia, anch'essa istituita con la Legge 214/2011. La Cabina di Regia, co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico, raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione del "sistema Italia", al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno ed assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.

Oltre a fornire servizi di informazione e assistenza, l'ICE-Agenzia promuove i prodotti e le imprese sui mercati esteri, gestendo i fondi a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico (Piano annuale delle attività, Programma straordinario per il Made in Italy, Piano Export Sud) o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende). Stipula inoltre convenzioni operative con le regioni e le province autonome per la realizzazione di attività programmate in coordinamento, nonché accordi con enti pubblici e privati volti al raggiungimento degli scopi istituzionali.

Nell'ambito di questi piani, convenzioni e programmi di attività sono finanziate anche numerose attività di formazione nel campo dell'internazionalizzazione, rivolte sia ai giovani che alle imprese.

In aggiunta, l'ICE-Agenzia fornisce specifica assistenza alle start-up "innovative", individuando, tra l'altro, le principali manifestazioni internazionali dove ospitarle gratuitamente, e sviluppa iniziative per favorire incontri con potenziali investitori (art. 30 del DL 179/2012 "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese").

#### **Servizi di promozione**

Nel corso degli anni le attività di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane si sono estese a varie tipologie di strumenti e programmi.

In primo luogo l'ICE-Agenzia propone e realizza le attività previste nel *Piano annuale delle attività*, il più rilevante in termini di spesa, che viene predisposto tenendo conto delle proposte formulate dalla rete estera ICE, congiuntamente alle ambasciate, e che scaturisce dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo. Il piano viene finanziato annualmente attraverso la legge di stabilità, che prevede un contributo a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico. All'assegnazione pubblica si aggiunge il contributo finanziario delle imprese, superiore in media al 30% della spesa complessiva, quale compartecipazione ai costi di realizzazione; la quota di cofinanziamento varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno.

Una quota delle risorse del Programma è destinata alla realizzazione di attività pianificate e gestite in partenariato con regioni e altri enti territoriali, le associazioni industriali e il sistema camerale, con attività prevalentemente destinate alla valorizzazione di specifiche realtà produttive locali e settoriali. A questi programmi a prevalente finanziamento pubblico si affiancano numerose iniziative a carattere promozionale finanziate interamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.).

Con riguardo agli altri programmi di attività, il *Programma Straordinario per il Made in Italy* è finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con fondi addizionali rispetto agli stanziamenti per il programma annuale ed è diretto al sostegno dell'internazionalizzazione con un'ottica di promozione del Sistema paese di medio e lungo periodo. Da ultimo, il *Piano Export per le Regioni della Convergenza* è un programma pluriennale volto a sostenere i prodotti e i servizi delle imprese delle regioni convergenza (Calabria, Sicilia, Puglia, Campania). Avviato alla fine del 2013, il piano rientra nelle misure previste dal Piano Azione Coesione (PAC) nell'ambito del processo di riprogrammazione del PON Ricerca e Competitività 2007-2013; messo a punto dal MISE, è gestito e coordinato dall'ICE-Agenzia in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali.



ITALIAN TRADE AGENCY

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

Tra le attività svolte in collaborazione con altri enti, va citato il *programma con il Ministero dell'Ambiente (MATTM)*, finalizzato a garantire alle imprese italiane una più ampia partecipazione ai programmi europei per la protezione ambientale e la promozione di tecnologie sostenibili nel campo dell'energia e dei trasporti a basse emissioni.

L'attività di promozione viene svolta attraverso diversi tipi di servizi di marketing alle imprese, tra cui:

- strumenti espositivi, quali l'organizzazione di partecipazioni collettive o di uffici informazioni in occasione di fiere internazionali, o di mostre realizzate autonomamente
- azioni pubblicitarie e di comunicazione
- missioni all'estero di operatori italiani
- missioni in Italia di operatori stranieri, per esempio in occasione di fiere di settore
- seminari, workshop, incontri B2B
- azioni presso la distribuzione estera

Nel 2014 il budget disponibile per attività promozionali ammonta a 78 milioni di euro, inclusa la quota di cofinanziamento privato.

In base ai tipi di eventi programmati, con l'attuazione del Piano annuale ordinario si prevede di coinvolgere circa 9.000 operatori italiani e 12.000 operatori esteri. Va tuttavia considerato che l'attività promozionale è suscettibile di continue variazioni (annullamenti, inserimenti di nuove iniziative, rinvii, modifiche delle modalità di realizzazione previste, ecc.), legate a fattori connessi con la realizzabilità di singoli eventi, a problematiche relative ai tempi di approvazione dei programmi di spesa, nonché a variazioni nelle risorse assegnate. Pertanto le stime relative all'utenza sono da considerarsi indicative e saranno oggetto di monitoraggio ed eventuale rettifica in corso d'anno, in funzione dell'evoluzione dei programmi. Con riguardo alla valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza, rilevata come di consueto somministrando dei questionari di *customer satisfaction* durante gli eventi, anche nel 2014 è atteso un giudizio medio superiore a 4 (scala da 1 a 5).

### **Servizi di informazione, assistenza e formazione**

L'Agenzia, alla stregua di altre Trade Promotion Organisations, offre alle imprese un'ampia gamma di servizi (a titolo gratuito o a pagamento) di informazione, assistenza e consulenza. Questi comprendono sia informazioni di primo orientamento che un sostegno specifico alle strategie di penetrazione e di consolidamento delle imprese, tramite analisi di mercato, informazioni statistiche, ricerca partner/clienti, piani di marketing personalizzati. Recentemente, il catalogo servizi si è arricchito di due nuovi tipi di servizi, denominati "Il tuo prodotto sul mercato" e "Il tuo consulente per l'estero". Il sostegno delle start up innovative sui mercati internazionali avviene tramite un sistema di agevolazioni riguardante sia i servizi di assistenza che la partecipazione ad attività promozionali.

Per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze delle imprese italiane, è stato istituito un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) al quale le aziende possono rivolgersi per richiedere assistenza all'export e informazioni sui servizi offerti dall'ICE-Agenzia. L'URP è costituito da un nucleo operativo di 8 persone che operano su una piattaforma telefonica ed informatica. Nel primo caso, il numero telefonico dedicato consente di dare seguito alle richieste ed indirizzare gli operatori agli interlocutori della rete estera corrispondenti al tipo di esigenza. Nel caso della piattaforma web, l'alias [urp.export@ice.it](mailto:urp.export@ice.it) riceve le richieste delle imprese che vengono esaminate e trattate dal nucleo di lavoro dell'URP.



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

Insieme al MISE ed al MAE, l'Agenzia attuerà nel biennio 2014-2015 un progetto di "Road Show" dei servizi ICE, rivolto in particolare alle microimprese e alle PMI che non sono ancora presenti sui mercati esteri o che esportano in maniera saltuaria. Si tratta di un intervento che, per la prima volta, prevede un'azione congiunta degli attori - pubblici e privati - del "Sistema Italia", impegnati nel supporto all'internazionalizzazione (oltre all'agenzia, SACE, SIMEST, Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia, Alleanze delle Cooperative Italiane, e altri partner territoriali).

Il progetto si propone di:

- promuovere i servizi di supporto all'internazionalizzazione offerti da ICE, Sace e Simest
- illustrare alle aziende i contenuti degli strumenti pubblici di internazionalizzazione
- definire piani di assistenza personalizzati per ogni singola azienda

Articolato in 18 tappe in Italia, il Road Show prevede l'illustrazione di opportunità e strumenti per accedere ai mercati esteri, a cui seguono incontri B2B con professionisti di settore di ICE-Sace-Simest per la messa a punto dei piani di internazionalizzazione.

Riguardo all'attività di informazione dell'ICE-Agenzia, uno dei cardini è il portale [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) dal quale si accede, previa registrazione all'"export club", alle elaborazioni statistiche di commercio internazionale, ai rapporti curati dall'ICE in collaborazione con Istat ed altri centri studi, alle newsletter, ai portali settoriali di informazione sui mercati internazionali, alla biblioteca specializzata in tema internazionalizzazione, all'agenda degli eventi di promozione, alle notizie dal mondo.

In secondo luogo, il portale [Italtrade \(www.Italtrade.com\)](http://www.Italtrade.com) è destinato specificamente agli utenti esteri allo scopo di offrire non solo informazioni ma anche per inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale che sono rimbalzate automaticamente sul sito istituzionale dell'ICE-Agenzia e quindi consultabili dalle imprese italiane. Il sito è alimentato dagli uffici della rete estera e dalla sede centrale, è redatto in più lingue (la newsletter, inviata a circa 4.200 utenti, viene pubblicata in inglese e cinese) e contiene pagine-paese in lingua locale.

Gli utenti italiani possono inoltre accedere alla Banca Dati dell'Offerta Italiana, una directory di circa 56.000 aziende dove possono pubblicare informazioni sui loro prodotti, foto e proposte commerciali nonché realizzare una vera e propria vetrina virtuale. Nel 2014 Italtrade si arricchirà di un motore di ricerca semantico, grazie al quale gli utenti stranieri potranno individuare ancora più agevolmente le aziende italiane iscritte in banca dati. Gli utenti internazionali potranno inoltre pubblicare richieste di collaborazione e ottenere in tempo reale il matching con offerte di collaborazione corrispondenti.

### ***Servizi di formazione***

Tra i servizi di supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano la formazione mantiene una sua forte centralità, specialmente in un contesto di crisi e di una domanda estera proveniente soprattutto da mercati, complessi e distanti, sia sotto il profilo geografico che culturale e linguistico.

L'attività formativa dell'Agenzia ICE è prevista dal Piano annuale di attività, dal programma straordinario per il Made in Italy, dal Piano Export Sud e anche dagli Accordi interregionali, e si declina in tre filoni principali: formazione export manager, formazione imprese e formazione internazionale.

La formazione di export manager è fondamentale per le imprese italiane impegnate nei processi di internazionalizzazione, soprattutto se di dimensioni contenute, e l'agenzia ha consolidato la sua formula didattica, riconosciuta a livello di Master ed erogata secondo



ITALIAN TRADE AGENCY

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

standard qualitativi ISO 9001-2008 e parametri Asfor. Attraverso la formula degli stage l'ICE offre alle aziende la possibilità di avere a disposizione per 4 mesi una giovane risorsa, preparata sui temi dell'internazionalizzazione, in grado di affiancarle nella realizzazione di un progetto di espansione sui mercati esteri. Nel corso del 2014 sono previsti due master per l'internazionalizzazione delle imprese "CorCE Fausto De Franceschi", un corso post laurea "Esperto di internazionalizzazione d'impresa con conoscenza di Lingue Orientali" e un corso per esperto in internazionalizzazione e in tutela della proprietà intellettuale, con specializzazione sul mercato cinese ("Idea Cina", V Edizione). In aggiunta saranno realizzati dei corsi con partner territoriali che coinvolgeranno almeno 200 allievi, con l'intento di favorire il loro inserimento in azienda.

La formazione per le imprese ha lo scopo di trasferire alle imprese le conoscenze indispensabili per avviare o consolidare un percorso di internazionalizzazione. Si concretizza in un'ampia gamma di interventi (seminari, corsi di formazione, check-up e affiancamento aziendale, study tour, ecc.), in modo da aiutare le aziende a definire strategie di penetrazione dei mercati esteri con maggiori probabilità di successo. Tra le varie attività, per la prima volta viene previsto un corso per formare dei "Temporary Export Manager", con moduli formativi in presenza e online, oltre a due nuovi corsi eLearning.

Le iniziative di formazione internazionale prevedono invece la realizzazione di seminari, corsi, 'study tours' e la concessione di borse di studio con tirocini aziendali per giovani laureati stranieri. E' previsto il coinvolgimento di almeno 1000 partecipanti e l'erogazione di oltre 3000 ore di lezione; rappresenta un investimento di medio-lungo periodo in capitale intellettuale e 'knowledge management', specie nel campo dell'innovazione e dell'alta tecnologia, favorendo il consolidamento di accordi di cooperazione e protocolli d'Intesa con università, 'business schools' ed istituzioni omologhe estere. Altro obiettivo importante è la facilitazione delle opportunità di scambio di giovani laureati, docenti, ricercatori, funzionari pubblici, grazie anche ad iniziative specifiche, quali un progetto-pilota di attrazione di giovani talenti esteri per effettuare degli stage aziendali.

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

Con riguardo all'attrazione degli investimenti esteri, nel 2013 l'ICE-Agenzia si è attivata per individuare potenziali investitori attraverso la propria rete estera, in attesa che si chiarisca definitivamente l'architettura istituzionale di questa funzione di sostegno.

## **2. IDENTITÀ**

### **2.1 L'ICE-AGENZIA "IN CIFRE"**

Principali dati relativi alla struttura organizzativa, alle risorse e alle attività dell'agenzia:

- 1 sede centrale (Roma)
- 1 ufficio in Italia (Milano)
- 62 uffici e 16 punti di corrispondenza all'estero (al 1 gennaio 2014)
- 428 dipendenti, di cui 36 dirigenti (al 1 gennaio 2014)
- 413 dipendenti a contratto locale negli uffici esteri (al 1 gennaio 2014)
- 77 milioni di euro di risorse per il funzionamento dell'ICE (per il 2014)
- 78 milioni di euro di risorse disponibili nel 2014 per attività di tipo promozionale (Piano annuale ordinario, Programma Straordinario per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, progetti commissionati da altri enti), incluso il contributo finanziario da parte delle aziende, stimato in 17,5 milioni di euro

- 9.000 utenti italiani e 12.000 utenti stranieri da coinvolgere in iniziative promozionali del Piano annuale ordinario (2014)
- circa 400 iniziative promozionali realizzate in 50 paesi per 70 settori (2013)
- 73.990 utenti registrati all'export club
- 55.683 utenti registrati nella banca dati Italtrade
- 10.030 informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari (commerciali, finanziamenti internazionali, anteprima grandi progetti, gare)
- 146 partecipanti a corsi di formazione per neolaureati italiani (2013)
- 8.500 ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani (2013)
- 168 partecipanti a corsi di formazione per imprese (2013)
- 413 partecipanti a iniziative di formazione per operatori internazionali (2013)

## 2.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Ai sensi dell'art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214, l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

La missione dell'Agenzia ICE è di:

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

## 3. ANALISI DEL CONTESTO

### 3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

A fronte della crescente integrazione economica internazionale e della conseguente pressione competitiva, le imprese italiane debbono adottare strategie e svolgere attività sempre più complesse per operare sui mercati esteri, soprattutto su quelli più dinamici e geograficamente lontani.

I costi per l'internazionalizzazione rappresentano un vincolo specialmente per le imprese di dimensioni minori: difatti, come noto, in Italia oltre il 90% degli esportatori è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 25% delle esportazioni. All'altro estremo vi sono circa 2.000 grandi imprese - quelle con più di 250 addetti - che realizzano il 45% delle esportazioni italiane, pur rappresentando l'uno per cento dei circa 200.000 esportatori. Tra queste due classi di operatori si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 30% circa.

Con riguardo alle modalità di internazionalizzazione più "avanzate", rispetto alle imprese europee permane un divario considerevole nell'effettuare investimenti diretti esteri (IDE). Dalle statistiche ICE-Reprint emerge che nel 2012 il numero di imprese italiane che ha effettuato IDE ha superato le 8.000 unità; le 27.500 filiali estere delle nostre IMN hanno generato un fatturato superiore ai 600 miliardi di euro e occupano nel mondo oltre un milione e mezzo di addetti.



ITALIAN TRADE AGENCY

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

Analogamente agli esportatori, anche gli investitori sono per il 90% imprese di piccole e medie dimensioni, per quanto il contributo delle imprese di maggiori dimensioni in termini di addetti e fatturato sia preponderante. Tuttavia, va ricordato che molti processi di internazionalizzazione "attiva" sono attuati attraverso forme più "leggere", come accordi di tipo commerciale o tecnico-produttivo.

Nel 2014 le imprese esportatrici italiane si troveranno ad affrontare un ciclo economico internazionale ancora incerto, come testimonia la revisione al ribasso delle previsioni di crescita del commercio mondiale che, secondo l'Organizzazione Mondiale del Commercio, nel prossimo anno raggiungerà il 4,5% (contro il 5% previsto nel mese di aprile scorso). Per gli Stati Uniti e, anche se a ritmi più modesti, per il Giappone è prevista proseguire (con un incremento del Pil nel 2014 rispettivamente di 2,9 e 1,5 punti percentuali) la fase di ripresa economica avviatasi già dal 2011; per l'area dell'euro dovrebbero confermarsi i primi segnali di uscita dalla recessione, in atto già a partire dal secondo trimestre del 2013, e per il biennio 2014-2015 sono attesi incrementi medi del Pil dell'1% e dell'1,6%, più sostenuti per la Germania e gran parte delle economie dell'Europa continentale.

Anche per l'Italia i principali centri di previsione prevedono nel 2014 un ritorno alla crescita (+0,7%); la ripresa si farà tuttavia più robusta (+1,2%) solo nell'anno successivo. A differenza di quanto sperimentato nel biennio 2012-2013, periodo in cui la domanda interna ha mostrato andamenti fortemente negativi, il contributo più ampio all'incremento del PIL proverrà presumibilmente dalla domanda interna; in particolare quest'ultima sarà stimolata non tanto dai consumi, per i quali comunque si prevede un andamento positivo, quanto dagli investimenti, attesi crescere a ritmi molto sostenuti. La componente estera continuerà comunque ad incidere positivamente sulla dinamica del prodotto interno; nel biennio di previsione dovrebbero determinarsi, difatti, consistenti incrementi in volume delle esportazioni di beni e servizi (+3,6% nel 2014; +4,8% nel 2015) e torneranno a crescere, stimolate dalla ripresa attesa per il mercato interno e dopo un biennio di ripiegamenti, anche le importazioni (+3,6% nel 2014; +5,4% nel 2015).

Il ritorno alla crescita nell'area dell'euro dovrebbe operare in senso favorevole all'export italiano che crescerebbe sostanzialmente in linea con la domanda internazionale; le imprese italiane stanno comunque proseguendo nel loro processo di diversificazione dei mercati di destinazione, spostandosi su quelli più dinamici, BRICS ed altri paesi di recente industrializzazione o emergenti. I tassi di crescita attesi per il prossimo futuro delineano uno scenario simile a quello che ha caratterizzato il più recente passato: pur in un contesto di crescita generalizzato, infatti, saranno ancora le economie emergenti a mostrarsi relativamente più dinamiche, sebbene i divari nei tassi siano attesi diminuire. Il percorso di mutamento delle direttrici commerciali delle nostre imprese va comunque sostenuto, tenendo conto che il processo non è facile e che le imprese italiane subiscono in questi nuovi mercati la concorrenza dei paesi avanzati (della Germania, in particolare), relativamente ai prodotti di medio alto livello tecnologico, e di quelli emergenti (soprattutto la Cina), per quanto riguarda i prodotti di fascia qualitativa e di prezzo più bassa. Inoltre, la crescente frammentazione dei processi produttivi comporta mutamenti di enorme portata e richiede alle imprese di posizionarsi in maniera vantaggiosa all'interno delle catene del valore globale, innovando prodotti, processi e modalità organizzative.

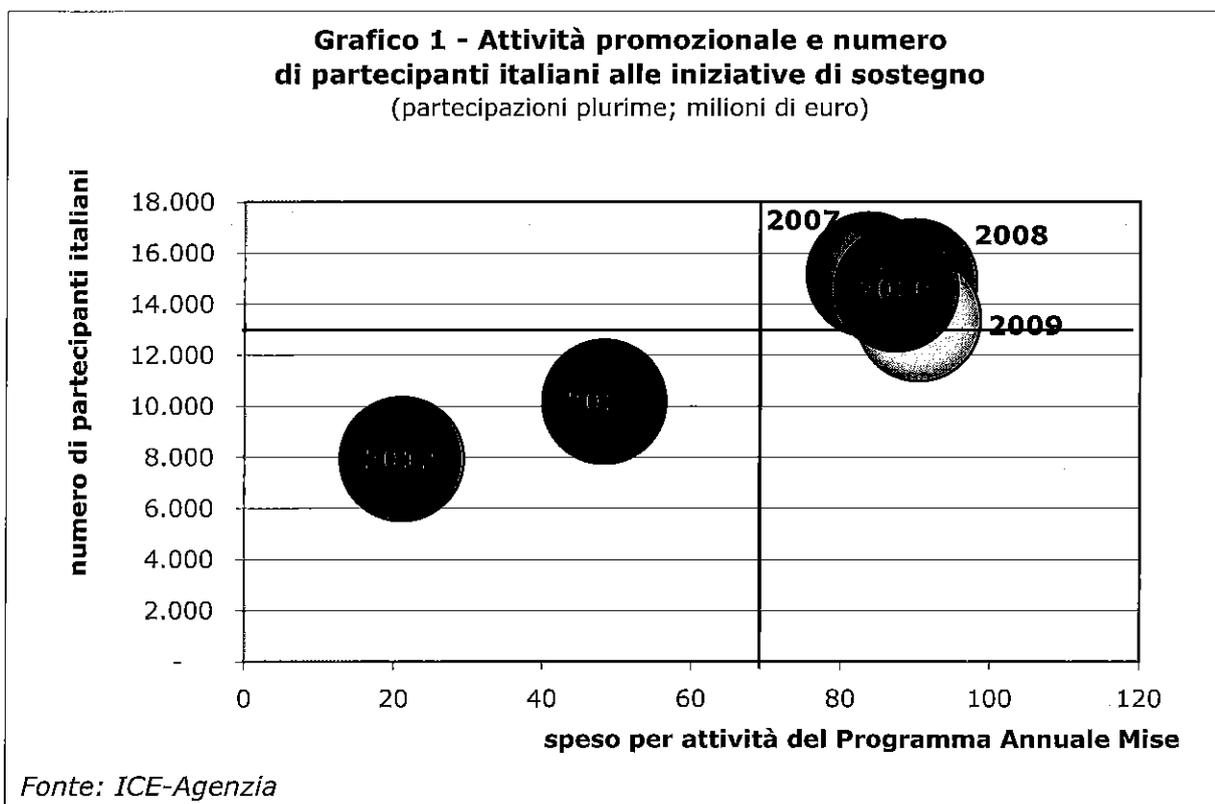
In questo contesto, e considerato che l'intervento pubblico si giustifica per l'esistenza di asimmetrie informative e di esternalità positive connesse con le attività di internazionalizzazione, l'ICE-Agenzia rappresenta l'ente governativo preposto (a livello nazionale) all'accompagnamento delle imprese italiane sui mercati esteri.

A seguito della riforma attuata a cavallo del 2012 e dei primi mesi del 2013, le funzioni della nuova agenzia sono rimaste quelle tipiche di una Trade Promotion Organisation (TPO), organismi esistenti nella maggior parte dei paesi e in genere di natura pubblica. Tenendo conto del contesto delineato, l'Agenzia ICE intende rilanciare le attività svolte in precedenza dall'ex-

ICE, innovando l'offerta di servizi, tornare ad una capacità di spesa e ad un coinvolgimento delle imprese simile a quella raggiunta negli anni passati dal soppresso Istituto nazionale per il Commercio Estero (grafico 1), maggiormente in linea con le attività svolte dagli organismi omologhi (segnatamente, tra le agenzie europee, da Ubifrance, ICEX, UKTI, cfr. grafico 2).

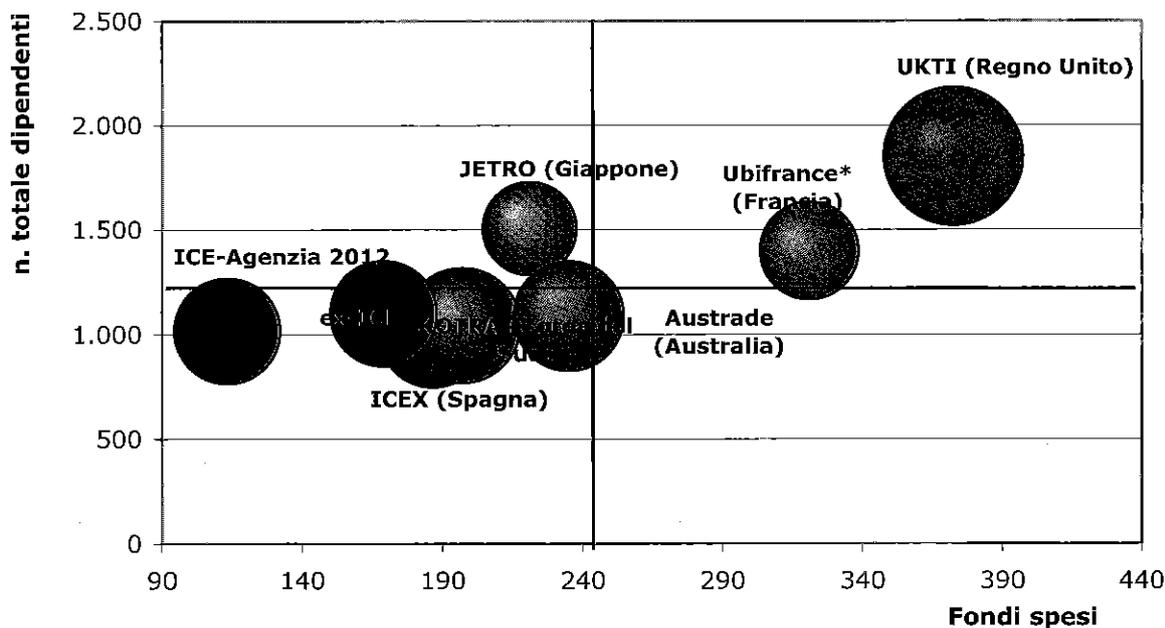
Ciò presuppone, come ovvio, una dotazione di risorse finanziarie e umane adeguata per erogare i servizi e per svolgere le attività previste dei diversi programmi di attività promozionale nonché per mantenere un livello, quantitativo e qualitativo, tale da soddisfare le aspettative dell'utenza e degli stakeholder.

Inoltre, dato il considerevole grado di frammentazione delle politiche di sostegno all'internazionalizzazione, va prestata particolare attenzione al coordinamento dell'agenzia con gli altri attori del "sistema paese", da realizzare in maniera proattiva anche mediante la stipula di accordi e convenzioni.



**Grafico 2 - Risorse delle agenzie di promozione all'internazionalizzazione nel 2011**

(fondi spesi per attività e funzionamento in milioni di euro ; numero di dipendenti delle reti nazionali ed estere. La dimensione delle bolle indica il numero di uffici esteri)



Fonte: bilanci e rapporti annuali delle Agenzie  
 (\*) compresi i VIE - Volontariat International en Entreprise

**Esigenze espresse dagli stakeholder dell'Agenzia ICE**

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE-Agenzia coinvolge, attraverso un processo di dialogo e ascolto, tutti gli utenti e gli altri soggetti istituzionali (Regioni, Province, Ministeri, Università etc.) e imprenditoriali (Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria, etc.) fruitori dei servizi. Ciò avviene principalmente attraverso la programmazione e la gestione delle attività promozionali e mediante la stipula di accordi e convenzioni.

Nel corso di incontri, istituzionali e non, con i principali stakeholder, sono emersi suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte che costituiscono un patrimonio di riferimento per specifiche ulteriori azioni di miglioramento della performance.

Questi i principali punti di interesse per la pianificazione triennale 2014-2016:

- favorire, in sinergia con altri soggetti istituzionali o privati, l'internazionalizzazione di un numero maggiore di nuove piccole e medie imprese italiane e sostenere in maggior misura le imprese innovative, più produttive e potenzialmente più competitive anche sui mercati esteri e quelle provenienti dalle regioni dell'Italia meridionale;
- migliorare l'offerta dei servizi, assicurando alle aziende fruitrici una informazione e una assistenza altamente specialistica, mirata e settoriale;
- rilanciare l'attività della neocostituita Agenzia ICE per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, attraverso un nuovo approccio al



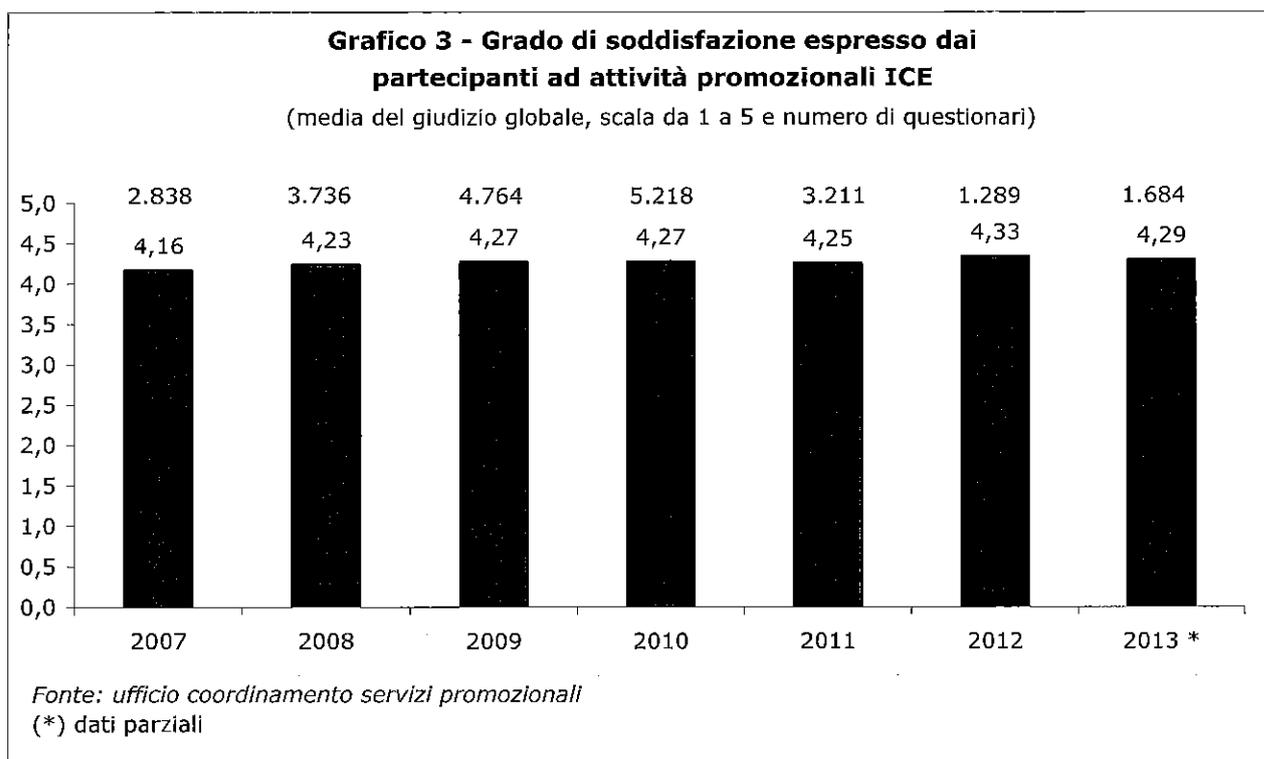
**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

mercato e una maggiore proattività nonché la massima semplificazione e trasparenza gestionale.

Di conseguenza, l'impegno prioritario per il prossimo triennio sarà incentrato su:

- lo sviluppo del "Piano Export", con l'obiettivo di incrementare sensibilmente il numero delle piccole e medie imprese potenziali esportatrici mediante un roadshow di circa 20 tappe in Italia di iniziative di informazione e formazione nei primi sei mesi del 2014;
- il "Piano Export Sud", in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali, diretto a favorire le esportazioni delle imprese delle quattro regioni della "Convergenza" (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), con una serie di servizi a carattere formativo e informativo attraverso un programma di manifestazioni promozionali per 23 settori, quali ad esempio l'agroalimentare, la moda, la mobilità, l'arredo e costruzioni, l'alta tecnologia ed energia;
- l'ampliamento dell'utenza anche mediante la stipula di accordi con enti che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi (quali ad esempio Enea, Agenzia Spaziale Italiana, Associazione degli Enti Fieristici, Reteimprese, Agensud, RAI);
- la revisione dell'offerta dei servizi tramite una nuova "Carta dei servizi", per renderli più aderenti alle esigenze delle imprese italiane esportatrici, con particolare riguardo alle startup innovative;
- il rilancio delle missioni di sistema istituzionali ed imprenditoriali, soprattutto nei mercati emergenti;
- la semplificazione dei processi di lavoro, per garantire trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa;
- un'attenzione particolare alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.



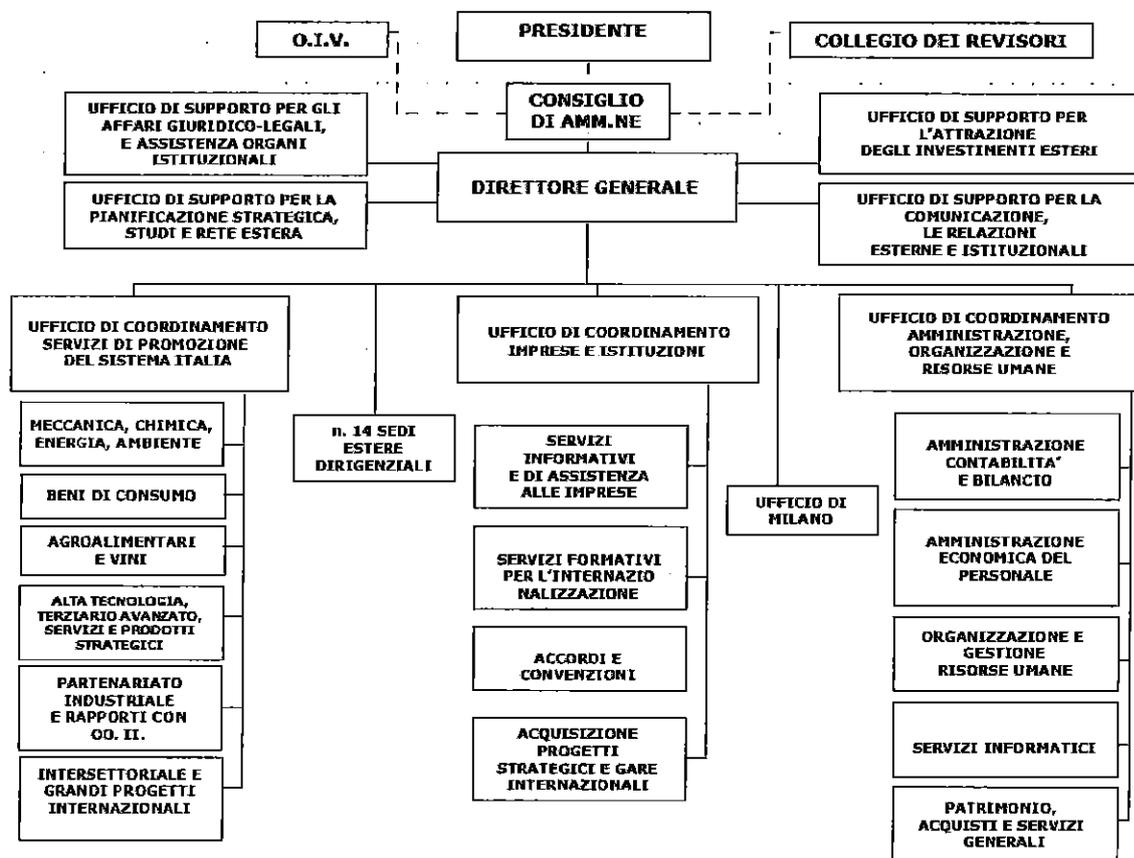
### 3.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

#### **Assetto organizzativo al 1° gennaio 2014**

L'ICE-Agenzia opera attraverso la sede centrale di Roma, l'ufficio di Milano e gli uffici della rete estera. L'assetto organizzativo è articolato in:

- sede di Roma: 4 uffici di supporto e 3 uffici di coordinamento delle attività. Da questi ultimi dipendono 15 uffici dirigenziali;
- ufficio di Milano (dirigenziale)
- rete estera: 78 unità operative, suddivise in 62 Uffici (di cui 14 dirigenziali) e 16 Punti di corrispondenza.

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA SEDE DI ROMA



Al fine di razionalizzare i costi, le unità estere sono collocate, ove possibile, anche logisticamente, nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari. Svolgono attività prevalentemente operative, fornendo servizi di informazione e di assistenza, e rappresentano il principale riferimento operativo per l'attuazione dei programmi di attività promozionale.

Il numero e la collocazione degli uffici della rete estera sono stati recentemente adattati all'evoluzione della domanda internazionale, alle esigenze di assistenza e sostegno delle imprese italiane sui mercati esteri e alle esigenze di coordinamento con altri enti di sostegno presenti sui mercati internazionali.

#### **Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia e stima per il prossimo triennio**

La seguente tabella riporta gli stanziamenti iscritti nello stato di previsione del Ministero dello Sviluppo Economico previsti nel triennio 2014-2016 a favore dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese.

ANNI	CONTRIBUTO NETTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE (Cap. 2530 + 2532)	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
<b>2014</b>	18.078.872	59.053.093	<b>77.131.965</b>	23.754.727
<b>2015</b>	17.564.017	59.053.093	<b>76.617.110</b>	22.861.278
<b>2016</b>	17.603.328	59.053.093	<b>76.656.421</b>	22.934.278

Fonte: Bilancio di previsione 2014 deliberato dal Cda dell'ICE - Agenzia in data 28 novembre 2013

Nel 2014 i contributi a copertura dei costi di funzionamento (cap. 2530) e di natura obbligatoria (cap. 2532) dell'Agenzia, i cosiddetti "costi istituzionali", ammontano complessivamente a 77.131.965 euro, mentre il Fondo per la promozione all'estero (cap. 2535) si attesta a 23.754.727 euro.

Va rilevato che la stabilizzazione dell'integrazione di circa 10 milioni di euro del cap. 2530 nel periodo 2014-2016, prevista dalla legge di stabilità, agevola la programmazione delle attività nel triennio. Gli stanziamenti indicati per le spese di natura obbligatoria (cap. 2532, 59 milioni di euro) dovrebbero infatti rimanere sostanzialmente stabili per tutto il triennio 2014-2016.

Per quanto concerne le risorse promozionali pubbliche, di cui al cap. 2535, il bilancio di previsione 2014 indica un importo pari a 32.000.000 di euro che, integrato ai 13.500.000 euro di contributo privato, comporta per il programma promozionale ordinario un budget complessivo di 45.500.000 euro.

A tale previsione si aggiungono altre attività promozionali da realizzare:

- iniziative del Piano Export Sud (14.982.000 euro);
- progetti di promozione straordinaria del Made in Italy (9.433.327 euro);
- attività privatistiche commissionate dal MISE (491.803 euro);
- completamento degli interventi nei Balcani in attuazione della Legge 84/2001 (75.000 euro);
- programmi finanziati dal Ministero dell'Ambiente (3.850.000 euro);
- altre attività privatistiche (4.100.310 euro).

Pertanto, il budget a disposizione per le attività promozionali nel 2014 risulta complessivamente pari a 78.432.440 euro.

Va rilevato che gli stanziamenti "istituzionali" (cap. 2530 e 2532) si riferiscono ai fondi necessari per poter operare ed erogare i servizi di informazione, assistenza, formazione e promozionali: difatti, come riportato nel Bilancio di Previsione 2014 (allegato n.4), la proiezione in base al costo industriale per aree di attività dell'ex-ICE mostra che il 41% è relativo ai servizi di informazione, assistenza e formazione e il 59% ai servizi promozionali (grafico 3).

**Stato di "salute finanziaria"**

Dopo anni di difficoltà finanziarie, legate principalmente alla lunga procedura di recupero di vecchi fondi promozionali da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e dal contingentamento dei fondi da parte del MEF (il contributo promozionale 2012 è stato trasferito nel 2013 in tre tranche, di cui l'ultima a fine ottobre), si è tornati ad una situazione di sostanziale stabilità finanziaria, come evidenziato nel Bilancio finanziario pluriennale 2014 -

<b>Preventivo Finanziario</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>13.500.000</b>	<b>15.910.700</b>	<b>16.850.700</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	4.360.000	4.788.000	5.200.000
Altre entrate	46.432.440	48.500.000	39.689.000
Entrate da trasferimenti	109.131.965	108.617.000	108.656.000
Incassi da alienazioni e realizzi	2.923.500	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>162.847.905</b>	<b>161.905.000</b>	<b>153.545.000</b>
<b>USCITE</b>			
Spese di natura obbligatoria - personale	59.052.815	58.656.655	59.050.262
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	16.238.500	15.460.445	15.570.838
Spese per l'attività di promozione	78.432.440	80.500.000	71.689.000
Altre spese correnti	1.893.950	1.887.900	1.894.900
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.615.000	1.600.000	1.590.000
Acquisizione di beni durevoli	3.204.500	2.860.000	2.940.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>160.437.205</b>	<b>160.965.000</b>	<b>152.735.000</b>

2016 allegato al Bilancio di Previsione 2014.

Si evidenzia che l'esercizio 2014 partirà con una situazione di cassa migliorata dagli incassi di fondi pregressi, pervenuti nel mese di dicembre a chiusura dei crediti vantati per le attività connesse al programma straordinario del Made in Italy.

Vale la pena sottolineare, inoltre, che l'equilibrio della situazione di cassa dipende dai tempi con cui avviene l'erogazione dei contributi statali che, per il futuro, si auspica essere puntuale, come avvenuto nella seconda parte dell'esercizio 2013.

**Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno**

Al 1° gennaio 2014 la dotazione di risorse umane dell'Agenzia è di 428 dipendenti, suddivisi tra la sede di Roma, l'ufficio di Milano e gli uffici esteri, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 persone<sup>2</sup>.

**ICE-Agenzia: personale in servizio al 1° gennaio 2014**

<b>PERSONALE ICE-AGENZIA IN SERVIZIO</b>	<b>SEDE</b>	<b>338</b>	<b>totale 428</b>	<b>Dotazione organica</b>
	<b>MILANO</b>	<b>10</b>		<b>450</b>
	<b>ESTERO</b>	<b>80</b>		

<sup>2</sup> A questa dotazione organica cui si aggiungono 413 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale.

Le risorse umane comprendono 36 dirigenti (di cui 1 a tempo determinato), 320 funzionari di Area III, 66 impiegati di Area II e 1 di Area I. A queste si aggiungono 5 unità (ex Professionisti Ice) in comando presso altra amministrazione.

### **Analisi delle risorse umane**

Al 1° gennaio 2013 il personale di ruolo dell'ICE Agenzia ammontava a 434 unità. Nel corso dell'anno sono avvenute 7 cessazioni dal lavoro motivate da raggiunti limiti di età o maturazione del requisito dei 40 anni di contribuzione e 1 assunzione dirigenziale.

Per far fronte alle previste carenze, e tenuto conto sia delle vigenti graduatorie del concorso funzionale svolto (Area III F1) che del decreto di trasferimento delle funzioni e delle risorse umane della Società Buonitalia, l'agenzia procederà nel corso del triennio a nuove assunzioni, la cui quantificazione è in via di definizione, assieme alle progressioni di carriera. Queste ultime saranno individuate all'interno delle aree funzionali al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale, il cui patrimonio di conoscenze sarà oggetto costante di valorizzazione e crescita tramite l'attività di formazione.

L'agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, alle tipologie di lavoro flessibile, alla somministrazione di lavoro a tempo determinato per esigenze temporanee su specifici progetti promozionali e/o istituzionali e si avvarrà di personale assunto con contratti di tipo formativo.

La seguente tabella rappresenta il personale dell'Agenzia al 1° gennaio 2014 in base a caratteri quali/quantitativi e di genere.

### **Analisi quali-quantitativa delle risorse umane di ICE-Agenzia - 1/1/2014**

<b>Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	50
Età media dei dirigenti (anni)	55
% dipendenti in possesso di laurea	70%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
<b>Indicatori dell'analisi di genere</b>	<b>Valore</b>
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	30%
% di donne rispetto al totale del personale	60%
Età media del personale femminile non dirigente	49
Età media del personale femminile dirigente	56,5
% di personale donna laureato rispetto al personale femminile	70%

### ***Analisi dettagliata delle risorse informatiche strumentali a cura di sistemi informatici***

L'agenzia ha ricevuto in dotazione dall'ex Istituto nazionale per il Commercio Estero un'architettura hardware e software che esprime un'avanzata informatizzazione dei processi di lavoro. L'obiettivo, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, è quello di migliorare la gestione dei processi lavorativi e la qualità dei servizi per le aziende.

#### **Infrastrutture tecnologiche**

Innovazione delle dotazioni strumentali

L'ICE utilizza da tempo una piattaforma Citrix accessibile sia da terminale che da pc. Nel prossimo triennio si prevede di realizzare un aggiornamento della stessa.

Nel corso del 2014 si prevede anche di sostituire i computer in dotazione al personale della Sede Centrale.

Videoconferenza

Nel corso del 2013 è stato sperimentato con successo un sistema di teleconferenze che sarà migliorato e utilizzato in modo definitivo per le riunioni di lavoro con la Rete Estera e con le Associazioni di Categoria, consentendo notevoli risparmi rispetto agli spostamenti fisici.

Consolidamento CED

Si prevede il trasferimento del CED presso un CED esterno conforme alla normativa vigente anche allo scopo di garantire, a costi contenuti, la continuità operativa.

SPC e S-RIPA

Attualmente la connettività è garantita dall'adesione alle gare quadro SPC (Servizio Pubblico di Connettività) per la Sede di Roma e l'ufficio di Milano e da una connessione VPN over IP per gli uffici esteri. Nel corso del 2014 è previsto, per la Rete Estera, il passaggio alla rete S-RIPA (Rete Internazionale per la Pubblica Amministrazione).

- Protocollo informatico e gestione documentale
- Nel corso del triennio si prevede di implementare un servizio di gestione documentale.
- Sistema di posta elettronica e cloud

L'attuale sistema di posta elettronica utilizza la piattaforma Google Apps su web.

Tale soluzione garantisce:

- - maggior capienza dell'archivio di ogni singola capienza di posta (30 Gb)
- - possibilità di invio di allegati fino a 4 Mb
- - possibilità di accedere da qualsiasi postazione alla propria casella di posta.

Si prevede di incrementare l'utilizzo di "Google Drive" e "Documenti Google".

#### **Software Gestionali in dotazione all'Agenzia**

Promonet

Applicativo client-server utilizzato per gestire le Iniziative Promozionali, è stato recentemente migliorato sotto il profilo della gestione del database, mediante l'integrazione con la piattaforma Oracle in dotazione all'ICE.



ITALIAN TRADE AGENCY

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

#### Cruscotto Direzionale

Il "Cruscotto Direzionale" è un sistema di "business intelligence" che raccoglie e ordina i dati provenienti dai sistemi gestionali e dalla banche dati consentendo un monitoraggio "strategico" delle principali attività.

Nel triennio proseguirà l'evoluzione dell'applicativo per migliorarne e ampliarne le funzioni.

#### Sistema di valutazione delle prestazioni

L'ICE si è dotato di un sistema di valutazione per obiettivi e comportamenti che consente di attingere ad una libreria di obiettivi e indicatori e produce una reportistica sull'andamento delle performance individuali fino al dettaglio della scheda di valutazione del singolo dipendente.

#### Banche dati centrali e servizi on-line

##### Banca Dati Centrale Aziende Italiane

Viene condivisa da tutti gli utenti ICE e alimentata dalle aziende italiane che si sono registrate ai sistemi di accoglienza web o hanno creato vetrine tramite la "Made in Italy Business Directory" o i portali settoriali.

##### Sito istituzionale

Nel 2013 il sito è stato ridisegnato e aggiornato per migliorarne l'utilizzo da parte degli utenti. Si prevede di continuare in questa direzione implementando anche un sistema per la pre-adesione delle aziende alle iniziative promozionali.

##### Portale internazionale [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com)

[www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) e la "Made in Italy Business Directory" (a cui si accede dal suo interno) sono ormai un punto di riferimento per gli operatori esteri interessati ai prodotti italiani. Si prevede di migliorarne la fruibilità e permetterne il pieno utilizzo con tutti i principali browser.

#### ***Segnalazione dei punti di forza e di debolezza del contesto interno rispetto alle strategie di intervento dell'Istituto***

##### **Punti di debolezza**

A meno di un anno dalla sua istituzione come ente succeduto all'ex ICE-Istituto, e dopo una fase di gestione transitoria, l'operatività dell'agenzia si trova in presenza di una serie di sfide che andranno affrontate e superate nei prossimi mesi, soprattutto se si vuole perseguire la strada dell'innovazione dei servizi e ampliare la capacità di spesa promozionale.

Difatti, sul ruolo della nuova Agenzia e sulla sua capacità di erogare servizi all'internazionalizzazione pesano soprattutto la diminuzione delle risorse umane e di quelle finanziarie destinate al funzionamento della struttura

La considerevole riduzione dell'organico in Italia rispetto all'ex ICE, limitata a 450 unità dalla legge istitutiva, ma che attualmente ammontano a 428 nelle more che si risolvano questioni legate tra l'altro ai vincitori di un concorso antecedente la soppressione ICE e all'entrata del personale della disciolta società Buonitalia SpA (L. 7 agosto 2012, n. 135), rappresentano un fattore che limita le possibilità operative dell'ente.

Inoltre, rispetto all'ex-ICE, la minore disponibilità di fondi per il funzionamento della struttura organizzativa ha comportato la necessità di effettuare un ridimensionamento della rete estera e degli addetti assunti con contratto locale all'estero (passati da 487 unità nel 2011 agli attuali 413), indebolendo quindi il presidio di alcuni mercati e la conseguente capacità di erogazione



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

dei servizi di supporto (sia promozionali che di assistenza, informazione e formazione) dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Inoltre, il fatto che la legge abbia previsto il mantenimento del solo ufficio di Milano, oltre alla sede centrale di Roma, comporta una minore capacità di svolgere azioni di marketing per coinvolgere le imprese, in assenza di un effettivo contributo da parte di altri attori presenti nel territorio nel reclutare la clientela per i servizi offerti dall'ICE-Agenzia.

Infine, la diminuzione dei fondi di funzionamento incide negativamente anche sul mantenimento e miglioramento dei sistemi informatici, vitali per garantire e incrementare la produttività del lavoro, e sull'adozione di un sistema di gestione della qualità volto a migliorare l'efficienza dei processi di lavori e l'erogazione dei servizi secondo standard certificati.

### **Punti di forza**

A causa della crisi economica e del differenziale tra la domanda estera e la domanda interna, da parte delle imprese vi è una crescente richiesta di supporto sui mercati esteri, soprattutto verso quelli più distanti e problematici. Molte imprese, anche di dimensioni minori, stanno esportando in questo periodo per la prima volta e il governo ha annunciato il proprio sostegno per aiutarle a divenire esportatori stabili, tra l'altro incrementando i fondi assegnati all'agenzia per svolgere attività promozionali.

Un' importante opportunità aggiuntiva deriva dalla possibilità di utilizzare i fondi europei della coesione per ulteriori attività di sostegno nell'ambito del Piano Export destinato alle Regioni Convergenza, dedicato specificamente alle imprese presenti nelle regioni dell'«obiettivo convergenza». Inoltre, la recente attenzione del governo nel promuovere i processi innovativi delle imprese (decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, avente per oggetto le start-up innovative; decreto direttoriale 30 maggio 2012 n. 257 del Miur per la costituzione di Cluster Tecnologici Nazionali e il finanziamento della ricerca) offre l'opportunità di ampliare il parco clienti e di sostenere in maggior misura l'internazionalizzazione di imprese innovative, più produttive e potenzialmente più competitive anche sui mercati esteri, e pertanto di incrementare l'efficacia del sostegno pubblico.

Un ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula di vari accordi e convenzioni con enti che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi (tra cui Enea, Agenzia Spaziale Italiana, Associazione Esposizioni e Fiere Italiane, Reteimprese, Agensud, e in prospettiva il Miur).

Infine, nonostante le difficoltà connesse alla riduzione del personale e dei fondi di funzionamento, un sicuro punto di forza rimane la rete estera che, per quanto ridimensionata, consente tuttora di offrire alle imprese italiane un supporto operativo su un ampio numero di mercati. Pesa inoltre il fatto di poter contare su un personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'ente e con la sua funzione di organizzazione preposta a svolgere una politica pubblica di sostegno alla crescita economica.

## **4. OBIETTIVI STRATEGICI**

Seguendo la costruzione logica de "l'albero della performance", sono stati individuati tre obiettivi strategici per l'Agenzia ICE, di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. A questi obiettivi strategici è associata una serie di indicatori che, nel complesso, comprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 8 del D.Lgs. 150/2010.

## L'albero della performance

### Mandato istituzionale

L'AGENZIA ICE OPERA AL FINE DI SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE, NONCHÉ LA COMMERCIALIZZAZIONE DEI BENI E DEI SERVIZI ITALIANI NEI MERCATI INTERNAZIONALI, E DI PROMUOVERE L'IMMAGINE DEL PRODOTTO ITALIANO NEL MONDO

### Missione

INCREMENTARE LA PRESENZA DELLE IMPRESE ITALIANE NEI MERCATI INTERNAZIONALI IN STRETTO RACCORDO CON TUTTI I SOGGETTI PREPOSTI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE. A TAL FINE L'AGENZIA FORNISCE SERVIZI INTEGRATI DI PROMOZIONE, INFORMAZIONE, ORIENTAMENTO, CONSULENZA E FORMAZIONE, CONTRIBUENDO ANCHE ALL'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI IN ITALIA

### OBIETTIVI STRATEGICI

#### OBIETTIVO STRATEGICO 1:

ACCREScere IL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE MIGLIORANDO L'OFFERTA DEI SERVIZI E AMPLIANDO L'UTENZA DELL'AGENZIA  
**PESO 70%**

- Corrispettivi da rete nazionale ed estera
- Customer satisfaction sui servizi di promozione e di assistenza resi alle imprese italiane
- Tasso di placement dei corsi di formazione
- Percentuale di nuovi clienti sul totale

#### OBIETTIVO STRATEGICO 2:

PROMUOVERE L'IMMAGINE DELL'ICE AGENZIA POTENZIANDO LA COMUNICAZIONE E FAVORIRE L'INTEGRAZIONE DEL SISTEMA ITALIA  
**PESO 15%**

- N. di iniziative promosse nel Paese (area di competenza) con altri soggetti istituzionali e/o privati
- N. di informazioni prodotte dagli uffici (Sede, Milano ed estero)

#### OBIETTIVO STRATEGICO 3:

SEMPLIFICARE I PROCESSI DI LAVORO, GARANTENDO LA TRASPARENZA E L'ECONOMICITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA  
**PESO 15%**

- Predisposizione ed attuazione del Piano Trasparenza e Anticorruzione, e svolgimento attività formativa
- Realizzazione di un Sistema integrato di gestione della qualità
- Definizione e aggiornamento degli standard di qualità dei servizi
- Azioni finalizzate a migliorare le criticità rilevate dal CUG nell'ambito delle materie di propria competenza

L'obiettivo strategico 1 ha un peso del 70% in quanto, da un lato, assorbe la maggior parte delle risorse economiche ed umane dell'Istituto e, dall'altro, concerne la funzione di servizio

che è il "cuore" della missione istituzionale. Gli altri due obiettivi strategici pesano invece entrambi per il 15%.

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2014-2016:

**OBIETTIVO STRATEGICO 1:** ACCRESCERE IL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE MIGLIORANDO L'OFFERTA DEI SERVIZI E AMPLIANDO L'UTENZA\* DELL'AGENZIA (PESO 70%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DI PROMOZIONE RESI ALLE IMPRESE ITALIANE (SCALA DA 1 A 5)	10%	4,2	4,3	4,3
CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DI ASSISTENZA RESI ALLE IMPRESE ITALIANE (SCALA DA 1 A 5)	10%	4	4,2	4,5
CORRISPETTIVI DA RETE NAZIONALE (SEDE E MILANO) E DA RETE ESTERA	20%	€ 3.570.000	€ 4.000.000	€ 4.400.000
TASSO DI PLACEMENT DEI CORSI DI FORMAZIONE	10%	65%	68%	70%
PERCENTUALE DI NUOVI CLIENTI SUL TOTALE	20%	29%	30%	30%

(\*) compresi i beneficiari di servizi a titolo gratuito

**OBIETTIVO STRATEGICO 2:** PROMUOVERE L'IMMAGINE DELL'ICE AGENZIA, POTENZIANDO LA COMUNICAZIONE, E FAVORIRE L'INTEGRAZIONE DEL SISTEMA ITALIA (PESO 15%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
NUMERO DI INFORMAZIONI PRODOTTE DAGLI UFFICI DELLA SEDE, DI MILANO, DELLA RETE ESTERA	10%	17.200	17.800	18.400
NUMERO DI INIZIATIVE PROMOSSE NEL PAESE (AREA DI COMPETENZA) CON ALTRI SOGGETTI ISTITUZIONALI E/O PRIVATI	5%	160	180	200

**OBIETTIVO STRATEGICO 3:** SEMPLIFICARE I PROCESSI DI LAVORO, GARANTENDO LA TRASPARENZA E L'ECONOMICITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (PESO 15%)

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2014	2015	2016
<b>PREDISPOSIZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE PER L'ANTICORRUZIONE E LA TRASPARENZA E SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' FORMATIVA</b>	<b>6%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' DEI SERVIZI</b>	<b>3%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>AZIONI FINALIZZATE A MIGLIORARE LE CRITICITA' RILEVATE DAL CUG NELL'AMBITO DELLE MATERIE DI PROPRIA COMPETENZA</b>	<b>3%</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DELLA QUALITA'</b>	<b>3%</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Dagli obiettivi strategici derivano i piani operativi degli uffici in Italia e all'estero. Essi sono contenuti in un allegato tecnico che costituisce parte integrante del Piano adottato dall'Agenzia ICE, in predisposizione.

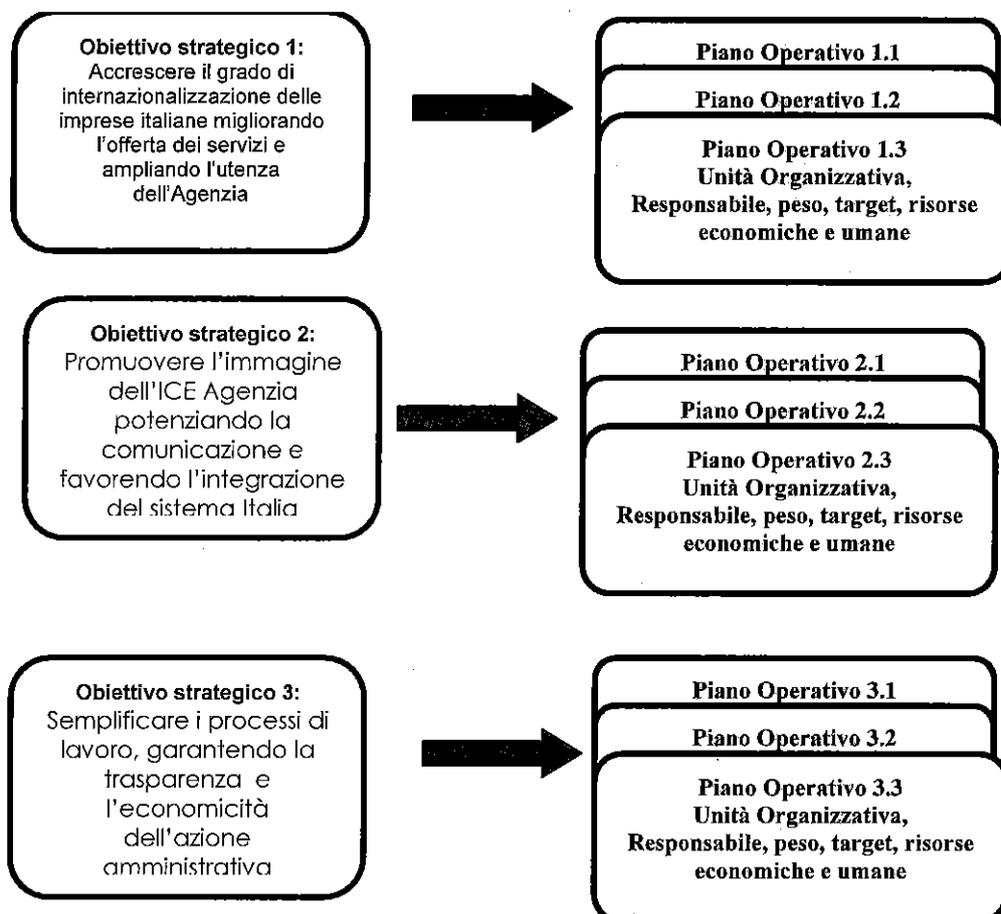
#### 4.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici vengono declinati in specifici piani operativi attraverso un processo a "cascata", rappresentato nella seguente figura:

Anche il processo di definizione dei piani operativi, in fase di completamento, ha visto il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia ICE con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, Studi e Rete Estera, in accordo con la Direzione Generale e il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance dallo stesso presieduto, la supervisione metodologica dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), del Comitato di elevata competenza (CEC) ed il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

È previsto un piano operativo per ogni unità organizzativa ai vari livelli gerarchici (uno per la Direzione Generale, quattro per gli uffici di supporto, tre per gli uffici di coordinamento, quindici per gli uffici semplici, uno per l'ufficio di Milano, quattordici per gli uffici dirigenziali della Rete Estera e uno per ognuna delle unità operative della rete estera).

### Il processo di definizione dei piani operativi



Ogni piano operativo contiene informazioni relativamente a:

- l'unità organizzativa cui si riferisce il piano,
- l'identificazione del responsabile,
- la codifica del centro di costo (ai fini di creare un raccordo con la contabilità direzionale),
- l'indicazione del/degli obiettivo/i strategico/i a cui si riferisce il piano,
- gli obiettivi operativi a cui si associano rispettivamente uno o più indicatori;
- il peso di ciascun indicatore che segnala l'importanza relativa dell'obiettivo e delle relative azioni necessarie per raggiungerlo rispetto al complesso delle azioni messe in campo dall'unità organizzativa. Il totale dei pesi degli indicatori presenti nella scheda raggiunge il valore del 100%. In questo modo sarà possibile poi misurare la performance complessiva dell'unità organizzativa.
- i target relativi all'anno di riferimento;
- la quantificazione delle risorse economiche ed umane relative all'unità organizzativa.



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

#### 4.2 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE E NON DIRIGENZIALE

La metodologia prevede che, in primo luogo, si completi il processo di programmazione (piano di performance) e poi si proceda alla assegnazione ai dirigenti e ai dipendenti di obiettivi individuali sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" adottato dal Cda con la delibera n. 140/13 del 28.11.13.

Gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti fondamentali: la componente obiettivi e la componente dei comportamenti professionali. La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è strettamente collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti dal Piano di performance dell'Agenzia ICE.