



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

**DELIBERAZIONE N.**

**Riunione del .....**

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2021-2023 – Obiettivi**

**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 Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28.12.2012 di individuazione delle risorse strumentali, finanziarie, dei rapporti giuridici attivi e passivi e delle risorse umane facenti capo al soppresso Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero da trasferire all'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e al Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'art. 14, commi dal 17 al 27 del Decreto - Legge 6.7.2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla Legge 15.07.2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22 del Decreto Legge 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22.12.2011, n.214;
- VISTE le delibere n. 241 del 9.3.2015 e n. 255 del 29.4.2015 relative al Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e Nuovo Disegno Organizzativo dell'ICE – Agenzia, approvate con nota n. 0113736 del 9 luglio 2015 della Direzione Generale per la Vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali del Ministero dello Sviluppo Economico;
- 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, modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- VISTO l'articolo 10, comma 1, lett. a) del D.lgs. 150/2009, modificato dal D. Lgs. 74/2017, contenente disposizioni riguardanti il Piano della performance;
- VISTO il Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con Legge 11 agosto 2014 n. 114, ed in particolare l'art. 19 c. 9 con il quale viene trasferita

al Dipartimento della Funzione Pubblica la competenza in materia di performance;

VISTA

la specifica proposta dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione che costituisce parte integrante della presente deliberazione:

### **DELIBERA**

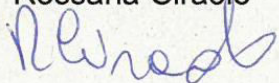
di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2021-2023 – Obiettivi", che costituisce parte integrante della presente delibera. Il documento contiene gli obiettivi dell'ente per il triennio 2021-23;

Il Consiglio di Amministrazione si riunirà a breve per completare quanto deliberato relativamente agli obiettivi dei singoli uffici.

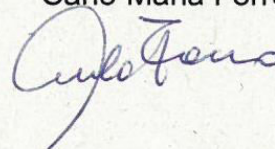
Il Direttore Generale darà attuazione alla presente deliberazione attraverso i competenti uffici della struttura dell'ICE-Agenzia, effettuando anche eventuali modifiche che si dovessero rendere necessarie a seguito di errori materiali o refusi, in accordo con l'OIV.

In adempimento agli obblighi in materia di trasparenza e comunicazione, il documento programmatico sarà pubblicato sul portale della Performance - attualmente gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web dell'ICE Agenzia, unitamente alla Determinazione del Direttore Generale contenente la definizione degli obiettivi operativi.

Il Segretario  
Rossana Ciraoio



Il Presidente  
Carlo Maria Ferro





ITALIAN TRADE AGENCY

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

## UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE

### APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

doc. n. ....2.1.1.....

del.....27/01/2021.....

**OGGETTO: Piano della Performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2021-2023 – Obiettivi Specifici**

Ai sensi dell'art. 10 comma 1, lett. a) del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, modificato dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, 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, con i relativi indicatori e target.

Il "Piano" fornisce pertanto una rappresentazione completa, logica ed integrata delle azioni, pertinenti e rilevanti, per l'adempimento del mandato e della missione dell'Agenzia per il triennio 2021-2023.

In tale contesto, l'ICE-Agenzia si pone l'obiettivo prioritario di favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane, proseguendo con l'offerta a titolo gratuito di servizi di assistenza precedentemente forniti a corrispettivo, incrementando l'utilizzo di risorse promozionali e promuovendo un ampio ricorso alle tecnologie digitali, anche favorendo l'inserimento delle imprese nelle principali piattaforme di e-commerce.

In secondo luogo, l'Agenzia si propone di migliorare la cultura dell'organizzazione e della qualità dei servizi, operando in modo da garantire semplificazione, trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa, semplificando i processi attraverso un potenziamento delle tecnologie digitali e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane, in modo da rispondere sempre meglio alle esigenze degli stakeholder.

Tali indirizzi si riflettono nel Piano della performance 2021-23, in relazione agli obiettivi specifici dell'ente nel suo complesso, fissati direttamente dal Vertice dell'Agenzia. In particolare:

- viene confermato il peso prioritario dell'obiettivo specifico legato alle attività operative proprie della mission dell'ICE, che nella valutazione complessiva della performance si attesta al 60%;
- tra gli indicatori che compongono tale obiettivo strategico, si segnala la rilevanza dell'indicatore relativo all'incremento della base clienti, assistita dall'ICE, con l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese

esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri, nonché dell'indicatore riguardante la partecipazione delle imprese alle piattaforme e-commerce;

- nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, mediante l'allineamento della struttura agli specifici indirizzi strategici e organizzativi, declinati in 10 azioni prioritarie, oltre alle consuete misure volte a garantire integrità e trasparenza.

Tutto ciò premesso, si chiede a codesto Consiglio di Amministrazione di approvare l'allegato documento "Piano della performance dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese per il triennio 2021-2023 – Obiettivi Specifici", contenente gli obiettivi specifici e le azioni prioritarie cui sarà orientata l'azione dell'ente nel suo complesso.

Inoltre, in un'ottica di semplificazione dei processi autorizzativi interni, si chiede al Consiglio di Amministrazione di delegare il Direttore generale, in raccordo con il consigliere designato dal CdA, a declinare gli obiettivi specifici nei piani operativi di tutta la struttura (Sede, Milano e rete estera), anche al fine di assicurare una più equilibrata distribuzione dei risultati.

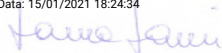
In adempimento agli obblighi in materia di trasparenza e comunicazione, il documento programmatico sarà pubblicato sul portale della Performance, attualmente gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web dell'ICE Agenzia, unitamente alla Determinazione del Direttore Generale contenente la definizione degli obiettivi operativi.

## **UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE**

**IL DIRIGENTE**

**Laura Lauri**

Firmato digitalmente da: LAURA LAURI  
Organizzazione: ICE-AGENZIA/12020391004  
Data: 15/01/2021 18:24:34



**IL DIRETTORE GENERALE**

**Roberto Luongo**

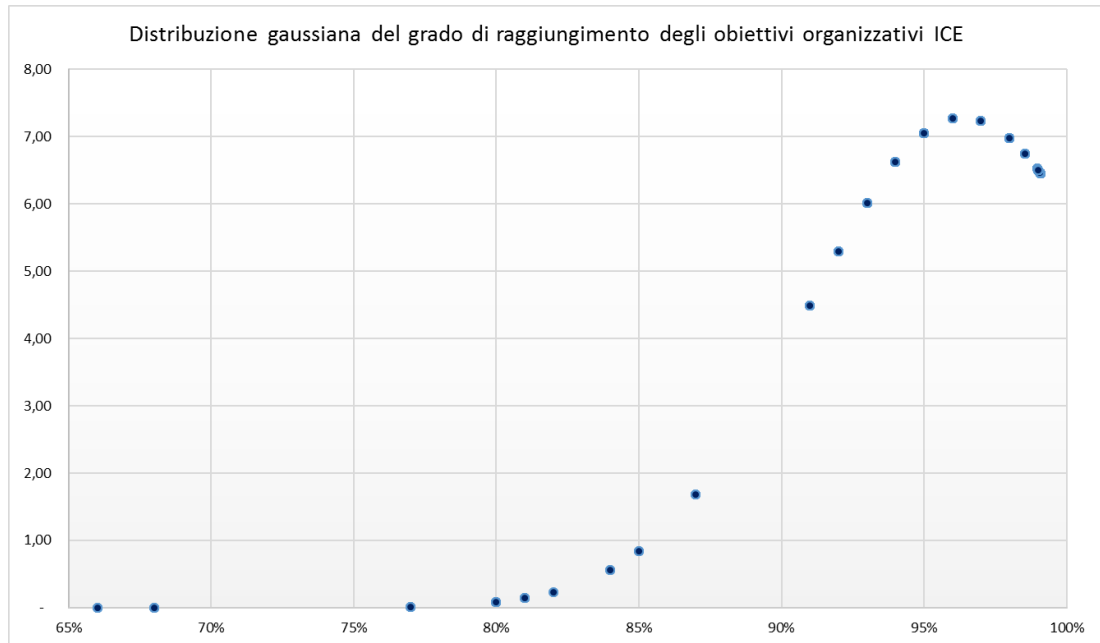
Firmato digitalmente da: Roberto Luongo  
Organizzazione: ICE-AGENZIA/12020391004  
Data: 20/01/2021 12:39:58

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E CONTROLLO DI GESTIONE**

**OGGETTO: Distribuzione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'ICE nel 2019**

Per analizzare come si distribuisce la variabile "grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'ICE", sono state attribuite a tutto il personale ICE le percentuali di raggiungimento dei target 2019, così come risultanti dalla misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica dell'OIV (Report 2019 di misurazione della performance).

Si è quindi verificato se il grado di raggiungimento fosse rappresentabile secondo una curva "normale" o "gaussiana": sull'asse delle X si trovano le percentuali di raggiungimento dei target organizzativi, mentre sulla Y è riportata la distribuzione normale, calcolata in base alla media (96,4%) e alla deviazione standard (0,0548) della stessa variabile.



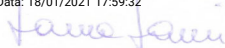
Fonte: ICE, Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione

Come si evince dal grafico, il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente si concentra poco al di sotto del valore massimo. La performance individuale (e la correlata premialità) viene poi diversificata sulla base della valutazione dei comportamenti.

**UFFICIO PIANIFICAZIONE STRATEGICA  
E CONTROLLO DI GESTIONE**

**IL DIRIGENTE  
Laura Lauri**

Firmato digitalmente da: LAURA LAURI  
Organizzazione: ICE-AGENZIA/12020391004  
Data: 18/01/2021 17:59:32



# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2021-2023



---

20  
21



Il documento è stato elaborato dall'Ufficio di supporto per la pianificazione strategica e il controllo di gestione. Informazioni disponibili al 13 gennaio 2021.

---

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>7</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI</b>	<b>9</b>
<i>Chi siamo</i>	9
<i>Cosa facciamo</i>	9
<i>Come operiamo</i>	10
Mandato istituzionale e Missione	19
<i>Identità</i>	20
L'Agenzia ICE "in cifre"	20
<b>ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>21</b>
<i>Analisi del contesto esterno</i>	21
<i>Analisi del contesto interno</i>	28
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<b>41</b>
<b>DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>46</b>
<i>Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale</i>	47
<b>IL PROCESSO DI REDAZIONE</b>	<b>48</b>
<i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano</i>	48
<i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	49
<i>Nota Metodologica -Obiettivi Specifici</i>	





PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE  
2021-2023



## PRESENTAZIONE

*Il Piano della performance è il documento programmatico triennale<sup>1</sup> in cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi specifici e quelli operativi, con i relativi indicatori e target, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Agenzia ICE.*

*Gli obiettivi specifici sono stati fissati direttamente dal vertice dell'Agenzia, tenendo conto di indicazioni, aspettative e proposte formulate dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, dal Ministero vigilante e da quanto emerso dal costante confronto con gli stakeholder istituzionali e imprenditoriali (associazioni, consorzi ecc.), fruitori dei servizi.*

*Lo scenario internazionale è profondamente condizionato dall'evoluzione della pandemia e da significative incertezze che rallentano la dinamica degli scambi. In tale contesto, l'ICE-Agenzia si pone l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane con l'offerta di servizi di assistenza a titolo gratuito, con un maggiore utilizzo di risorse promozionali e promuovendo a tutti i livelli un ampio ricorso alle tecnologie digitali, tra l'altro favorendo l'inserimento delle imprese nelle principali piattaforme di e-commerce. Allo stesso tempo, l'Agenzia si propone di migliorare la cultura dell'organizzazione e della qualità dei servizi, semplificando i processi e promuovendo lo sviluppo delle risorse umane, in modo da rispondere sempre meglio alle esigenze degli stakeholder, grazie anche al recente aumento della propria dotazione organica, passata da 450 a 500 addetti.*

*Le consistenti assegnazioni finanziarie destinate dal Governo all'attività di promozione del Made in Italy - e da altri committenti istituzionali e privati - comprovano il ruolo centrale dell'Agenzia nel Sistema Paese. L'impatto positivo sulle esportazioni delle imprese che beneficiano dei servizi e le indagini annuali di customer satisfaction confermano la significatività dell'azione.*

*Tra gli aspetti più rilevanti del Piano si sottolineano in particolare:*

- *la conferma del peso prioritario riguardante l'obiettivo specifico legato alle attività operative, proprie della mission dell'ICE, che nella valutazione complessiva di performance si attesta al 60%;*
- *tra gli indicatori che compongono questo obiettivo strategico, la rilevanza dell'indicatore relativo all'incremento della base clienti assistita dall'ICE, con l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri, nonché dell'indicatore riguardante la partecipazione delle imprese alle piattaforme e-commerce;*
- *nell'ambito del secondo obiettivo specifico, ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, mediante l'allineamento della struttura agli specifici indirizzi strategici e organizzativi declinati in 10 azioni, oltre alle consuete misure volte a garantire integrità, trasparenza e semplificazione.*

*Il processo di redazione del Piano della performance ha coinvolto tutta la struttura e consente di rafforzare una visione condivisa sull'identità e sul ruolo che l'Agenzia ICE riveste nell'accrescere la competitività del paese. Esso mira ad un'ancor più forte responsabilizzazione del management, in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA, e di tutto il personale, in modo da operare congiuntamente per il pieno raggiungimento degli obiettivi specifici ed operativi, nella convinzione che l'Agenzia ICE sia pronta per tutte le sfide che è chiamata ad affrontare.*

---

<sup>1</sup> Il documento è predisposto secondo l'articolo 10, commi 1, lettera a) e 1-ter del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.



## SINTESI DELLE INFORMAZIONI

### 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.

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) e contribuisce ad attrarre gli investimenti esteri.

L'Agenzia ICE è stata istituita dalla Legge 214/2011 dopo la 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. È dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria; opera nei vari paesi nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e sotto il coordinamento funzionale dei capi missione.

La legge n. 132 del 18 novembre 2019, di conversione del Decreto Legge 21 settembre 2019, n. 104, riguardante disposizioni urgenti per il trasferimento di funzioni e per la riorganizzazione di alcuni Ministeri, attribuisce **al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale le competenze in materia di commercio internazionale e di internazionalizzazione** del Sistema Paese trasferendo di fatto, a decorrere dal 1° gennaio 2020, le funzioni esercitate sinora dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al MAECI, d'intesa con il MISE per le materie di competenza, è assegnata altresì la vigilanza dell'ICE Agenzia.

### Cosa facciamo

La missione dell'Agenzia è quella di 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.

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.

### *Come operiamo*

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

Oltre a fornire **servizi di informazione e assistenza**, l'ICE-Agenzia promuove i prodotti e le imprese sui mercati esteri, gestendo i fondi destinati alla promozione del made in Italy a carico, a partire dal 2020, del bilancio del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende).

Per raggiungere gli scopi istituzionali, l'ICE stipula **accordi con enti pubblici e privati** e opera con le regioni e le province autonome attraverso convenzioni operative, volte a programmare e realizzare attività coordinate. Nell'ambito di questi accordi sono finanziate anche numerose attività di formazione nel campo dell'internazionalizzazione, rivolte sia ai giovani che alle imprese.

Sulla programmazione delle attività per il 2021 pesa l'incertezza riguardante la crescita economica e del commercio internazionale, acuita dalla ripresa dell'emergenza sanitaria negli ultimi mesi del 2020.

In questo contesto l'azione dell'ente si svilupperà in linea con le indicazioni contenute nel **Patto per l'Export**, sottoscritto a giugno, e con le conclusioni adottate dalla cabina di regia in occasione della 9° riunione del 15 dicembre 2020, che stabiliscono le priorità verso cui orientare i servizi per l'internazionalizzazione per il 2021, tenendo conto delle necessità di supporto e di rilancio determinate dalla crisi in atto.

L'ICE pertanto accrescerà il ricorso a strumenti e canali di promozione digitali, rafforzando gli interventi per la promozione del commercio digitale, già avviati negli anni precedenti, potenziando gli accordi già conclusi con le principali piattaforme e stipulando nuovi accordi, allo scopo di incrementare le opportunità di accesso a tali canali soprattutto per le PMI.

Saranno inoltre sviluppati gli strumenti, già avviati nel 2020 per far fronte alle limitazioni di movimento imposte dall'emergenza sanitaria, per l'**organizzazione di eventi promozionali in modalità virtuale**, al fine di accrescere le opportunità di incontro tra operatori italiani e esteri su apposite piattaforme digitali (es. Fiera Smart 365).

Sempre sul tema della digitalizzazione, l'Agenzia amplierà inoltre il programma di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali delle imprese e sulle tematiche dell'e-commerce, allo scopo di favorirne lo sviluppo internazionale attraverso l'utilizzo dei canali di vendita on line.

Saranno inoltre sviluppati progetti finalizzati a fornire alle imprese tecnologie *blockchain* per la tracciabilità del prodotto a tutela del Made in Italy e per rafforzare la lotta alla contraffazione e all'*Italian sounding*.

In un'ottica di sempre maggiore integrazione dei servizi per l'internazionalizzazione, l'ICE continuerà a sviluppare il nuovo portale pubblico di accesso ai servizi per l'export (**export.gov.it**), che consente alle imprese di orientarsi sugli strumenti e i servizi di supporto messi a disposizione dalla Farnesina, dall'ICE, dalla Sace e dalla Simest, attuando implementazioni tecniche e realizzando una campagna di comunicazione per accrescerne la visibilità.

L'Agenzia continuerà ad operare per fidelizzare la clientela e, allo stesso tempo, acquisire nuovi clienti e ampliare la propria base di riferimento: la recente revisione del catalogo dei servizi opera in questo senso offrendo gratuitamente, da aprile 2020, la maggior parte dei servizi di assistenza e muovendosi nella direzione di una semplificazione delle procedure per fruire dei servizi a pagamento.

In un'ottica di ampliamento del numero di aziende servite e di rafforzamento dell'assistenza alle imprese sul territorio, proseguirà l'attività dei **Flying desk regionali**, avviati nel 2019, e operativi in fase di emergenza sanitaria anche da remoto, che prevedono la presenza di funzionari ICE presso le sedi di partner istituzionali (Regioni, Gruppo CDP, Camere di Commercio), come punto di riferimento locale per le imprese.

Per quanto riguarda le azioni svolte nel quadro dell'attività di **attrazione degli investimenti in Italia**, l'Agenzia continuerà a promuovere le opportunità di investimento offerte dall'Italia e a svolgere attività di scouting di investitori esteri, grazie al ruolo dei desk dedicati e della rete degli uffici all'estero, nel quadro del nuovo accordo con Invitalia.

Sul piano organizzativo interno, la gestione delle risorse umane e il loro adeguamento all'evoluzione del marketing internazionale rimane anche per il 2021 un obiettivo prioritario, perseguito attraverso lo sviluppo di competenze del personale di ruolo e l'inserimento in organico di nuove professionalità.

Con riguardo ai sistemi IT, l'ICE intende proseguire nell'azione di miglioramento degli applicativi gestionali interni, rafforzandone l'interazione e promuovendone la semplificazione e l'usabilità, in un'ottica di rafforzamento della digitalizzazione e della razionalizzazione dei processi e di sviluppo e perfezionamento delle basi dati sulla clientela. Ciò con l'intento di incrementare la produttività dell'ente e a delineare una struttura organizzativa sempre più **orientata alla qualità dei servizi e a soddisfare le esigenze dei clienti**. Con tale finalità, nel 2021 si continuerà ad affinare l'applicazione del sistema di gestione della qualità, con particolare riferimento alla metodologia di valutazione dei rischi ISO 9001:2015 e delle misure di prevenzione, in relazione ai processi mappati.

### *Servizi di promozione*

**L'attività core dell'Agenzia ICE è costituita dall'organizzazione di azioni promozionali a supporto delle imprese.** Questa è finanziata in larga parte dal bilancio dello Stato, sulla base di contributi pubblici divenuti molto consistenti negli ultimi cinque anni, grazie alla definizione di nuovi programmi di promozione e ad assegnazioni aggiuntive destinate al finanziamento del "**Piano straordinario per la promozione del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti**"<sup>2</sup>. All'assegnazione pubblica si aggiunge, per alcune tipologie di intervento, il cofinanziamento delle aziende private a titolo di compartecipazione ai costi. A partire da febbraio 2020 e fino al 31 dicembre 2021, con le delibere 509/20 e 520/20, è stata introdotta l'offerta di un modulo gratuito valido per

<sup>2</sup> Il piano è stato varato dal Mise per la prima volta per il triennio 2015-17, con la legge 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, c.d. "Sblocca Italia".



tutte le manifestazioni organizzate dall'ICE, al fine di sostenere le aziende italiane nella difficile congiuntura economico-sanitaria determinata dalla pandemia.

Sulla base della Legge di bilancio 2021, la nuova assegnazione per la promozione straordinaria risulta complessivamente pari a 101,4 milioni di euro. Tale assegnazione si aggiunge ai fondi destinati al tradizionale Piano promozionale ordinario ICE-MAECI (17,3 milioni di euro).

La programmazione promozionale di ICE-Agenzia per il 2021, attualmente in fase di definizione anche a seguito degli incontri con le Associazioni di categoria appena terminati, si muove in linea con le indicazioni contenute nel Patto per l'Export, sottoscritto in data 8 giugno, che ha indicato in particolare i seguenti pilastri sui quali impostare le necessarie azioni:

- **Promozione Integrata:** rinnovare l'impegno promozionale su settori consolidati come arte contemporanea, cinema e audiovisivo, editoria, cucina, design, e valorizzare l'eccellenza italiana nei settori innovativi, con iniziative (spettacoli dal vivo, giornate dedicate, etc.) che possano essere un'occasione di visibilità per imprenditori, professionisti e creativi italiani e di presentazione del Made in Italy al pubblico internazionale.
- **Formazione/informazione:** facilitare l'accesso all'internazionalizzazione attraverso strumenti formativi e informativi per le imprese, mirati principalmente ad incrementare la cultura digitale delle PMI. Prioritaria la creazione di un portale unico (e-desk) che consenta un utilizzo personalizzato per settori e mercati prioritari; una maggiore attenzione viene rivolta alle ormai indispensabili competenze di nuove figure professionali, come i Temporary Export Manager (TEM) e Digital Export Manager (DEM), che assisteranno l'azienda nei processi di innovazione, digitalizzazione e internazionalizzazione;
- **Commercio digitale:** sfruttare le opportunità che la rivoluzione digitale offre, ampliando gli accordi con le principali piattaforme di e-commerce internazionali e anche con piattaforme del settore "minori", ma molto popolari in mercati prioritari. Da incentivare quindi un approccio offline-online.
- **Sistema fieristico:** rafforzare la partecipazione delle PMI alle Fiere internazionali in calendario in Italia, ammodernare il sistema fieristico, attraverso una parziale digitalizzazione delle fiere e la creazione di piattaforme per incontri B2B virtuali, organizzazione all'estero di eventi di filiera per valorizzare i settori in forma integrata.

Tra i **progetti innovativi 2021**, si segnalano, in particolare:

- Servizi digitali alle imprese (consulenza alle imprese e supporto all'adozione della tecnologia *blockchain* da parte delle imprese italiane);
- Prosecuzione delle azioni a supporto dell'e-commerce per facilitare l'accesso delle PMI alle piattaforme digitali;
- Potenziamento della Fiera Smart 365 per offrire alle imprese italiane molteplici occasioni di incontro con le controparti estere, anche nell'ambito di missioni istituzionali a guida politica, sia nell'attuale emergenza sanitaria che in seguito, nelle relazioni con paesi difficilmente raggiungibili.

Ulteriori iniziative promozionali saranno finanziate con il **Piano Export Sud 2**, un programma quadriennale di interventi diretti a sostenere l'internazionalizzazione delle PMI, di start-up, di consorzi e reti di impresa localizzate nelle Regioni c.d. "meno sviluppate" (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) e nelle regioni c.d. "in transizione" (Abruzzo, Molise e Sardegna). Il ciclo di interventi prevede una dotazione finanziaria complessiva pari a 50 milioni di euro, assegnati con decreto ministeriale dell'8 febbraio 2017. Tale Piano è finanziato dal Programma Operativo Nazionale "Imprese e Competitività", nell'ambito della programmazione 2014-2020 del FESR.

Nel corso del 2021 verrà realizzata la parte conclusiva del 4° programma operativo annuale, avviato nella seconda metà del 2020, al quale è stata destinata una dotazione finanziaria di 12,6 milioni di euro.

Il Piano si articola in linee di intervento e comprende azioni sia di natura promozionale che di natura formativa, comprese quelle di supporto alla gestione e alla realizzazione del Piano. A partire dalla 4° annualità gli interventi si sono arricchiti di una nuova linea, denominata e-commerce, che prevede il rafforzamento della presenza di imprese del Mezzogiorno sulle principali piattaforme commerciali. Le iniziative saranno programmate e realizzate in stretta collaborazione con gli organismi territoriali competenti per l'internazionalizzazione e con la rete di uffici esteri.

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

**Complessivamente, la contribuzione finanziaria alle attività di promozione da parte delle imprese – sia a titolo di co-finanziamento di piani di attività su fondi pubblici, che relativa ad attività commissionate da privati - è stimata pari a 2,1 milioni di euro.**

### *Servizi di informazione e assistenza*

Come altre *Trade Promotion Organizations*, l'Agenzia ICE offre alle imprese **un'ampia gamma di servizi di informazione, formazione, assistenza e consulenza, a titolo gratuito e a pagamento**. Questi comprendono sia informazioni di primo orientamento sia un sostegno specifico alle strategie di penetrazione e di consolidamento delle imprese italiane sui mercati internazionali (analisi di mercato, informazioni statistiche, ricerca partner/clienti, piani di marketing personalizzati).

**L'attività informativa** è stata identificata tra i sei pilastri del PATTO PER L'EXPORT<sup>3</sup>, rappresentando uno strumento fondamentale di conoscenza e intelligence per le imprese italiane che desiderino approcciare i mercati internazionali sia in un'ottica di export che di presenza stabile. Si intende rafforzare ulteriormente l'attività informativa a supporto delle imprese che già nel 2020 ha visto crescere in maniera significativa il numero e la quantità di informazioni prodotte dalla Rete degli uffici all'estero e dagli Uffici nazionali (notizie sui mercati esteri, opportunità e gare, anteprima grandi progetti, finanziamenti internazionali, note settoriali).

Il PATTO PER L'EXPORT prevede inoltre diversi strumenti per accelerare la digitalizzazione delle PMI ed assegna all'ICE alcuni compiti per **sostenere il percorso di digitalizzazione delle imprese italiane**. L'Agenzia ha approvato una strategia articolata di interventi per aiutare le imprese nazionali ad entrare e rimanere presenti nei maggiori market place mondiali, ampliare l'offerta di iniziative promozionali tradizionali-ibride-virtuali, adottare la **tecnologia della blockchain** e creare esternalità

<sup>3</sup> Si veda il documento programmatico del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale che inaugura una strategia innovativa e condivisa di sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese.

positive alle imprese nazionali, partecipare attivamente al nuovo portale pubblico dell'internazionalizzazione **export.gov.it**.

Realizzato con l'obiettivo di presentare in un portale unico i servizi di ICE, SACE, Simest e MAECI, seguendo un percorso che parte dai bisogni delle aziende, **export.gov.it** è stato lanciato a settembre 2020. Nei primi mesi di attività il portale ha totalizzato circa mille iscritti nell'area riservata. A dicembre del 2020 è stata lanciata la seconda versione, estesa ai servizi del sistema camerale e delle Regioni, che include la *chat bot* ed il presidio fisico 9.00-17.00 per migliorare la capacità di risposta alle richieste delle aziende; sono in progetto ulteriori implementazioni tecniche ed una campagna di comunicazione che dia maggiore diffusione alla conoscenza del portale.

L'Agenzia ICE continuerà ad operare per fidelizzare la clientela e, allo stesso tempo, acquisire nuovi clienti e ampliare la propria base di riferimento: la recente **revisione del catalogo dei servizi opera in questo senso offrendo gratuitamente, da aprile 2020, la maggior parte dei servizi di assistenza** e semplificando le procedure per fruire dei servizi a pagamento.

Proseguiranno le azioni volte a sensibilizzare le imprese sulla vasta gamma di servizi offerti dall'ICE, anche tramite canali multimediali e il proprio sito **[www.ice.it](http://www.ice.it)**.

Il **sito web dell'Agenzia ICE** ha l'obiettivo di veicolare i servizi informativi e di assistenza e, al contempo, di potenziare l'acquisizione di informazioni sulle aziende utenti e incrementare l'interazione con le imprese. Negli ultimi anni sono stati innovati alcuni strumenti concepiti con tecnologie o funzionalità datate, in modo da facilitare un approccio di marketing più attivo e una migliore diffusione dei servizi, e fornire alle aziende strumenti sempre più adeguati alla promozione del Made in Italy.

A titolo di esempio, dal gennaio 2019, è attivo il **servizio "Vetrine On Line"**, arricchito con varie funzionalità, che offre alle imprese italiane la possibilità di presentare la propria attività e i propri prodotti agli operatori esteri sulla versione in inglese del sito ICE. Il servizio è stato pubblicizzato con DEM e banner e la sua promozione è proseguita nel 2020; sono previsti sviluppi di altre funzioni utili alle imprese per il monitoraggio dei contatti internazionali e degli interessi verso la propria produzione / attività.

L'**Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP)** continuerà ad operare presso la sede centrale, presidiando un numero telefonico (numero verde 800989800) e un indirizzo di posta elettronica dedicato ([urp@ice.it](mailto:urp@ice.it)). Nel 2020 (alla data del 14 dicembre) i contatti sono stati circa 3.579, tra aziende, enti o studenti, di cui circa 1.292 sono stati tracciati nella Banca Dati Operatori Italiani. Il numero di contatti è in aumento rispetto al 2019 (2.050 contatti) anche per effetto delle richieste di assistenza che provengono tramite il portale **export.gov.it**. Il sistema di auto profilazione sul sito web dell'Agenzia, entrato in funzione circa tre anni fa con la revisione del sito, ha consentito una maggiore interazione con la clientela in termini di offerta di servizi.

Il progetto **"Roadshow Italia per le imprese"**, ideato con l'obiettivo di continuare ad affiancare le aziende italiane e sostenerle nel processo di internazionalizzazione, fornendo servizi e strumenti per accompagnarle nei mercati esteri in incontri sul territorio italiano, dopo una prima programmazione condivisa con il MAECI per le varie tappe da svolgersi nel 2020, ha subito una battuta di arresto a causa della pandemia. Al suo posto si sono svolti **Roadshow virtuali (Webinar)** per presentare il Patto per l'Export firmato dal MAECI e dalle varie strutture pubbliche e private che seguono la materia dell'internazionalizzazione. Due dei dieci appuntamenti, realizzati con le Regioni e le Province autonome, si sono svolti in parte in presenza con la partecipazione di alte cariche istituzionali. È possibile che anche nel 2021 la formula dei Webinar venga riproposta fino a quando l'evolversi della pandemia non consentirà di ritornare agli appuntamenti in presenza.

Nei primi mesi del 2020 per dare continuità al **Progetto Start Export** definito in collaborazione con il sistema camerale, si sono svolte alcune tappe di incontri presso sedi camerali per incontrare le aziende sul territorio. Tale attività è stata tuttavia sospesa sempre a causa della pandemia.

Dall'autunno 2019, inoltre, l'Agenzia ICE accompagna le piccole e medie imprese sui mercati esteri in una nuova modalità più vicina al tessuto produttivo italiano, attraverso l'istituzione di 21 **Export Flying Desk regionali**. Nel 2020 i desk regionali hanno proseguito la loro attività anche durante la pandemia, continuando ad offrire assistenza alle imprese mediante i presidi settimanali realizzati in modalità da remoto. Il progetto è realizzato in collaborazione con partner territoriali quali: Regioni, Gruppo CDP, CCIAA, ecc.

Di concerto con i soggetti interessati, nella prima fase del progetto, sono state effettuate tappe in tutte le regioni con giornate di presidio fisico che hanno toccato complessivamente 31 città italiane nelle 20 Regioni. Questa attività ha consentito ai desk di divenire un punto di riferimento regionale per le imprese incontrate, curandone l'evoluzione ed i bisogni e facilitandone il collegamento con gli uffici di promozione settoriale e con la rete dei 78 uffici all'estero.

Nel 2021 si prevede di proseguire l'attività degli Export Flying Desk con 21 team regionali che impegneranno 48 funzionari e che, non appena verrà superata l'emergenza da pandemia, riprenderanno le giornate di presidio settimanale sui territori e continueranno a sviluppare sinergie con i partner territoriali a supporto delle imprese assistite, individuando e proponendo i servizi ICE più indicati alle esigenze di internazionalizzazione.

### *Attività volte a stipulare accordi e convenzioni*

Nel rispondere all'esigenza di rafforzare il sistema di relazioni interne ed esterne al nostro paese l'Agenzia persegue il consolidamento dei rapporti con partner rappresentativi delle diverse realtà istituzionali, territoriali, associative. **Lo scopo è quello di ampliare il portafoglio clienti e di potenziare l'offerta di servizi stipulando accordi con partner portatori di interessi collettivi** (territoriali e di categoria), con istituti di credito, con enti fiera italiani ed esteri e con altri soggetti, per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Nel corso del 2018 e del 2019 sono stati conclusi accordi con 30 CCIAA italiane, facendo seguito a quanto previsto dal Dlgs 216/2016, dal conseguente Accordo tra Unioncamere e MISE e dalla successiva intesa ICE - Unioncamere.

L'attività in partenariato si è inoltre arricchita di accordi con le associazioni di professionisti (avvocati, commercialisti e notai) e con altri tra i principali attori del territorio, come Cassa Depositi e Prestiti (CDP). La costruzione di partnership è proseguita nel 2020 con ulteriori accordi con Agenzie di sviluppo territoriali, come Trentino Sviluppo, Associazioni professionali e imprenditoriali, quali Confprofessioni e Conflavoro, primari istituti bancari (Intesa San Paolo).

A seguito del mutato quadro istituzionale in materia di commercio estero, e in particolare del passaggio della vigilanza sull'ICE dal MISE al MAECI, alla scadenza del protocollo d'Intesa MISE - Unioncamere il 7 settembre gli accordi tra ICE e Sistema camerale sono decaduti.

È ora allo studio la revisione della politica degli accordi e dei sistemi di scontistica in un'ottica di semplificazione e di maggiore efficienza.

### *Servizi di formazione*

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

Nel contesto pandemico che ha caratterizzato il 2020, l'ICE ha continuato a sviluppare ed ha rafforzato l'intensa attività formativa, già prevista nel piano annuale di attività, trasformando i corsi

in presenza in percorsi formativi fruibili prevalentemente on line, mantenendo ampia la partecipazione da parte del pubblico imprenditoriale.

La formazione di ICE Agenzia, erogata prevalentemente a titolo gratuito, è inserita in diversi programmi di finanziamento, dal piano annuale, al programma straordinario per il made in Italy, al piano Export Sud e ad alcune commesse privatistiche, oltre a far parte dell'offerta di servizi a pagamento.

Con riguardo ai **programmi formativi per il 2021**, l'Agenzia ICE, in linea con le indicazioni governative (Patto per l'Export e Cabina di regia per l'internazionalizzazione), continuerà a **coinvolgere un numero elevato di aziende** e anche di persone fisiche (giovani laureati, studenti e disoccupati).

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

Nel 2021, in linea con gli indirizzi seguiti nelle precedenti annualità, la programmazione si articolerà in attività formative rivolte ai giovani, alle MPMI italiane e, in misura minore, agli operatori esteri.

Due progetti innovativi riguardano la **formazione giovani** nel 2021: il Corso di specializzazione "**D-TEM ACADEMY per giovani laureati**", che ha l'obiettivo di ampliare la preparazione tecnico-specialistica di 50 giovani laureati nelle tematiche del digital marketing e della digital strategy, strumenti di prioritaria rilevanza per la strutturazione di processi innovativi di internazionalizzazione; il corso di formazione "**RI-PARTI CON L'EXPORT**", il corso di Specializzazione in Export & Comunicazione Digitale per l'Estero, frutto di un accordo con ANPAL per la promozione dell'intervento "I talenti del reddito di cittadinanza in azione: progetto Ri-parti con l'export", rivolto a disoccupati e inoccupati, prioritariamente beneficiari del Reddito di Cittadinanza .

Sempre nell'ambito della Formazione giovani, nel 2021 sarà realizzata la **54° edizione** del prestigioso Master **COR.CE "Fausto De Franceschi"**, rinnovato da un programma didattico costantemente aggiornato alle mutate esigenze degli scenari internazionali, e saranno portate a termine le fasi finali, interrotte a causa dell'emergenza da covid 19, della 4° edizione del Master in Commercio estero e internazionalizzazione d'impresa (CEIDIM) - in collaborazione con l'Università di Tor Vergata - e del Master International Marketing Management (MIMM) - in collaborazione con l'Università della Cattolica di Milano. Contemporaneamente, saranno avviate le nuove edizioni 20-21 dei suddetti Master CEIDIM e Master MIMM.

Per quanto riguarda la **formazione rivolta alle imprese**, sarà realizzato un **ampio intervento formativo on line** rivolto ad un target potenziale di 20mila MPMI italiane, frutto dell'**Accordo tra ICE e CRUI** (Conferenza dei rettori e delle Università Italiane), con l'obiettivo di fornire loro gli strumenti e le conoscenze idonee ad affrontare percorsi di crescita competitiva e di posizionamento internazionale.

Tra gli altri interventi formativi di rilievo previsti nel 2021, si segnala la seconda edizione aggiornata di **TENDER-LAB in Gara con Noi**. Caratteristica innovativa del progetto è la "convocazione degli "Stati Generali", fase propedeutica ai moduli formativi, che ha l'obiettivo di acquisire il coinvolgimento dei soggetti più sensibili alla tematica e costruire un percorso formativo efficace e mirato.

Con il **Progetto Upgrading**, rivolto ad aziende strutturate su mercati complessi e ad alto potenziale (come quello statunitense), proseguiranno le attività formative ad alto valore aggiunto; nel 2021 si prevede l'espansione dell'offerta di questa alta formazione alle aziende dell'intero territorio nazionale.

Saranno inoltre rafforzate le azioni formative sul digitale con il progetto **DIGITAL EXPORT ACADEMY III edizione**, che ha l'obiettivo di accompagnare le piccole e medie imprese italiane nella transizione al digitale, dotandole di competenze adeguate ad affrontare l'evoluzione del marketing internazionale nel difficile contesto internazionale attuale. Proseguiranno gli interventi formativi specifici per le aziende meridionali nell'ambito del **Piano Export Sud**, basati su vari format, tematiche e percorsi formativi integrati (affiancamento e incubazione all'estero) e il **Piano Taranto riparte con l'Export**, avviato a fine 2019, con l'obiettivo di trasmettere il know-how sui processi di internazionalizzazione e rafforzare il tessuto imprenditoriale locale, favorendo il rilancio dell'immagine del territorio tarantino all'estero.

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

Nel 2021 sarà rafforzata, con nuovi percorsi formativi e la realizzazione di format ad alto impatto comunicativo, la **piattaforma e-learning** dell'Agenzia ICE, già avviata nel 2020, con l'obiettivo di farne un punto di riferimento stabile dell'offerta formativa digitale dell'ente.

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

Il tema dell'attrazione degli investimenti esteri in Italia ha acquisito negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale nella politica italiana. Il Decreto Legge 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia", ha previsto l'adozione di un "Piano per la Promozione Straordinaria del *Made In Italy* e l'Attrazione degli investimenti in Italia" con l'individuazione di soggetti ed Enti preposti a tale compito. **Un ruolo centrale è stato attribuito all'Agenzia ICE.**

In questo contesto, è stato creato un **Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri**, con l'obiettivo di promuovere in sinergia le opportunità d'investimento ed il rafforzamento della presenza delle imprese estere sul territorio. Il Comitato, presieduto dal MISE, riunisce rappresentanti del MAECI, dei Ministeri dell'Economia e delle Finanze e della Semplificazione e della Conferenza Permanente tra Stato, Regioni e Province Autonome e segue diversi progetti d'investimento al fine di creare i presupposti di un dialogo efficace tra l'investitore e le diverse Amministrazioni, ricercando di volta in volta le soluzioni che meglio possano combinare l'interesse pubblico con le esigenze manifestate dall'azienda estera.

Il Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri dell'Agenzia, che opera in un contesto nazionale di collaborazione con Invitalia a partire dal 2017, realizza tutte le **attività che favoriscono l'incremento di investimenti esteri in Italia**: scouting e lead generation anche per il tramite dei Desk e degli Uffici ICE, attività di promozione coordinata, realizzazione di guide per l'investitore e di note settoriali, formazione degli attori coinvolti nel processo di attrazione investimenti, supporto alle esigenze degli investitori<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> L'ICE Agenzia svolge attività per favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia sin da quando tale competenza fu alla stessa assegnata dalla legge 68 del 1997. Da allora, l'ICE ha promosso gli investimenti stranieri in Italia in collaborazione con diversi attori nazionali e locali, finché nel 2013 la riorganizzazione di ICE Agenzia ha previsto un Ufficio di Supporto specificamente dedicato alla promozione degli investimenti esteri in Italia. Da novembre 2015, il nuovo disegno organizzativo dell'ICE Agenzia ha articolato l'Ufficio nelle seguenti linee di attività: Coordinamento, Promozione, Partenariato e analisi e Supporto operativo.

**Asset strategico dell'impianto è la rete di Desk AIE e di Uffici ICE con competenze specialistiche nell'attrazione IDE ad oggi presente in 17 dei principali paesi investitori in Italia, da cui proviene oltre l'80% degli IDE destinati al nostro paese.** Lo scopo di questa ramificazione è intercettare operatori esteri, mappare le esigenze degli attori economici e fornire supporto durante tutto il ciclo dell'investimento. A partire dal 2021 verrà ampliato ulteriormente il numero di Uffici esteri ICE coinvolti.

Negli ultimi anni l'attività d'attrazione degli investimenti esteri ha visto un coinvolgimento attivo delle Regioni con il coordinamento della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, con un approccio maggiormente integrato a partire dal positivo esempio sperimentato in occasione degli eventi fieristici all'estero per il mercato immobiliare. I nuovi momenti di sinergia tra l'Agenzia e gli enti locali si sono concretizzati in una serie di specifiche attività, tra le quali:

- l'attivazione di una **task force permanente**, coordinata dalla Conferenza delle Regioni, finalizzata a sviluppare l'attività di attrazione investimenti su tutto il territorio nazionale coinvolgendo anche le Regioni con minore esperienza;
- l'avvio di un percorso di condivisione delle migliori esperienze e metodologie in tema di attrazione, volto ad elaborare un **modello di governance** per tutto il territorio nazionale;
- lo sviluppo di piani operativi tra ICE e le Regioni e Province autonome;
- la partecipazione delle Regioni a **percorsi formativi** organizzati dall'ICE-Agenzia;
- la stesura di un primo **Programma multiregionale** per l'attrazione degli investimenti esteri.

Tale attività ha aumentato la capacità attrattiva del sistema paese e sarà un importante tassello per sviluppi futuri.

Con il **nuovo Accordo tra ICE-Agenzia e Invitalia (2020-2023)** sono state nettamente ripartite le funzioni dei due enti per evitare sovrapposizioni e delimitare più chiaramente gli ambiti di attività. All'Agenzia ICE spettano la promozione all'estero delle opportunità di investimento in Italia, lo scouting, la lead generation e la gestione del portale real estate, oltre agli accordi con eventuali soggetti esteri; Invitalia cura la gestione dei lead una volta approdati al livello della seconda assistenza e il loro accompagnamento sul territorio, la preparazione di kit informativi base, la creazione del portafoglio di offerta e l'*aftercare*. L'accordo prevede una collaborazione continua tra le due Agenzie fino al 2023.

Per il triennio 2021-2023 l'attività sarà rivolta principalmente ai seguenti ambiti di intervento:

- rafforzamento del ruolo degli Uffici esteri, attraverso un incremento del numero di Desk e FDI Analyst e il potenziamento dei profili;
- ampliamento del numero di settori coperti dall'attività di promozione e scouting, grazie all'offerta prodotta da Invitalia, in particolare negli ambiti ad alta tecnologia e di frontiera (ad es. Intelligenza artificiali, robotica, fintech, ecc.);
- coinvolgimento in modo più strutturato delle start up nel processo di attrazione, sia quelle italiane come destinatarie di investimenti sia quelle estere come soggetti che apportano know how in Italia;
- collaborazione con Ministeri e Regioni in percorsi di valorizzazione delle ZES come volano per il Sud;
- sviluppo di attività strutturate di webmarketing per intercettare nuovi investitori.

Proseguiranno inoltre:

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

## Mandato istituzionale e Missione

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<sup>5</sup>.

Missione:

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

---

<sup>5</sup> Art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214.



## Identità

### L'Agenzia ICE "in cifre"

L'ICE ha la sua sede principale a Roma e un ufficio a Milano. La rete estera è formata da 64 uffici e 14 punti di corrispondenza.

Principali dati dell'Agenzia ICE (2020)	Nr.
<b>Personale (al 31/12/2020)</b>	
Dipendenti di ruolo	411
<i>di cui dirigenti:</i>	32
Personale assunto a tempo determinato <sup>1</sup>	49
Personale interinale	36
Dipendenti degli uffici esteri (a contratto locale, al 30 settembre 2020):	
fondi istituzionali, <i>Full Time Equivalent</i> :	377,6
fondi promozionali, <i>Full Time Equivalent</i> :	84,4
<b>Risorse (milioni di euro, previsione 2021) <sup>2</sup></b>	
Risorse per il funzionamento dell'ICE <sup>3</sup>	78,2
Risorse disponibili per attività di tipo promozionale <sup>4</sup>	170
di cui: cofinanziamento delle imprese <sup>5</sup>	2,1
<b>Indicatori di output dei servizi</b>	
Clienti/utenti italiani di servizi di assistenza (gratuiti e a pagamento) <sup>6</sup>	11.834
Clienti registrati al sito istituzionale ICE <sup>7</sup>	121.170
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari <sup>8</sup>	4.436
Partecipanti a corsi di formazione per imprese italiane, giovani laureati, professionisti ed operatori internazionali <sup>9</sup>	3.725

1. 50 vincitori del concorso a t.d., 49 assunti il 30 dicembre 2020 e uno a gennaio 2021.

2. Fonte: Budget economico 2021.

3. Stanziamento iscritto nel capitolo 2414 del bilancio del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale e assegnato all'Agenzia ICE, come da Legge di bilancio 2020 (cfr. paragrafo Descrizione delle risorse economiche assegnate all'Agenzia ICE e stima per il prossimo triennio).

4. Piano Annuale Ordinario, Programma Straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, Piano Export Regioni Convergenza, altri progetti commissionati dal MISE e da altri enti, incluso il contributo finanziario versato dalle imprese, come da Budget economico 2021.

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

6. Fonte: Cruscotto direzionale, report clienti / utenti, dato provvisorio.

7. Fonte: BD aziende italiane, estrazione al 14.12.2020.

8. Fonte: Cruscotto direzionale, Report 1; Informazione prodotti, dati aggiornati al 14.12.2020.

9. Il dato si riferisce ad attività realizzate dal 1 gennaio al 10 dicembre 2020: 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 (17 Webinar "Mercati in diretta" e " Corso Export Tips").

## ANALISI DEL CONTESTO

### *Analisi del contesto esterno*

La crisi sanitaria e le misure di confinamento volte a contrastare il Coronavirus hanno colpito duramente produzione, consumi, investimenti e scambi commerciali mondiali. Oltre ai beni di consumo durevole (in primo luogo le automobili), sono stati interessati in particolare i servizi legati al turismo e quelli non fruibili a distanza. Gli ultimi mesi del 2020 sono stati segnati da una fase di rilancio che dovrebbe proseguire nel 2021, grazie alle politiche adottate e al - sia pur cauto - ottimismo per la distribuzione dei vaccini. Tuttavia, permane un'incertezza di fondo in ordine all'intensità della ripresa e alla capacità di tornare ai livelli pre-crisi, per via di situazioni molto differenziate tra i paesi, cui si aggiunge la preoccupazione per la sostenibilità della situazione debitoria. Pesano anche fattori geopolitici e le preesistenti tensioni di politica commerciale. Sull'intensità del recupero inciderà anche l'orientamento dei governi a proseguire sulla via della cooperazione internazionale in campo sanitario, negli scambi internazionali, nell'adottare politiche di sostegno alla liquidità.

Le ultime previsioni del Fondo monetario internazionale indicano per il **2021 una crescita del prodotto mondiale pari al 5,2 per cento**, in lieve ribasso rispetto alle stime di giugno<sup>6</sup>. La divergenza tra le aree geo-economiche si mantiene ampia: per le **economie emergenti e in via di sviluppo il Fondo prevede un rialzo del 6 per cento**, con un lieve aumento rispetto alle stime di giugno e un netto recupero in confronto al 2020 (-3,3%). Per contro, con le successive ondate di pandemia, l'incremento del PIL dovrebbe attestarsi **nei paesi avanzati al 3,9 per cento** (quasi un punto percentuale in meno rispetto alle previsioni di giugno), senza riuscire pertanto a compensare la contrazione del 2020 (-5,8%).

**Le differenze sono molto accentuate anche tra paesi.** Nell'ambito delle economie avanzate, gli Stati Uniti dovrebbero crescere del 3,1 per cento, a fronte di una decrescita pari al -4,3 per cento nel 2020. Per il Canada le previsioni indicano un rimbalzo del 5,2 per cento (contro il -7,1 per cento del 2020), mentre in Giappone è attesa una variazione positiva inferiore alla media dei paesi avanzati, del 2,3 per cento. Il Regno Unito dovrebbe accelerare del 5,9 per cento, mostrando anche in questo caso un recupero soltanto parziale rispetto al 2020 (-9,8%).

**Le previsioni di crescita per l'Eurozona sono in linea con l'incremento atteso nei paesi avanzati (5,2%),** nonostante una diminuzione dello 0,8 rispetto alle stime di giugno. Dal punto di vista delle singole economie, la Spagna dovrebbe sperimentare un'accelerazione del PIL pari al 7,2 per cento, superiore alle attese, seguita dalla Francia con il 6 per cento. In Germania è prevista una ripresa più contenuta, con una variazione del prodotto interno del 4,2 per cento (a fronte del -6 per cento nel 2020). Riguardo all'**Italia**, la proiezione del FMI per il 2021 indica un'accelerazione del 5,2 per cento, a parziale recupero della contrazione subita nel periodo precedente (-10,6%), rinviando pertanto al 2022 il ritorno ai livelli pre-crisi.

Differenze considerevoli sono evidenti anche nei paesi emergenti, in particolare se si confronta il **dinamismo atteso nell'area asiatica (8%)** con i tassi dell'America centro-meridionale (3,6%) o dell'area del Medio Oriente/Asia centrale (3%).

<sup>6</sup> IMF, World Economic Outlook, ottobre 2020: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>.

**Con riguardo alla Cina, il Fondo Monetario prevede per il 2021 una crescita sostenuta (8,2%), superiore alle attese. Peraltro, in base alle stime del FMI, l'economia cinese rimane l'unica ad aver conseguito una variazione positiva del PIL (1,9%) anche nell'anno della pandemia.**

L'economia indiana dovrebbe conseguire un'accelerazione superiore a quella cinese, raggiungendo l'8,8 per cento, dopo la forte contrazione subita nel 2020 (-10,3%). Infine, tassi di crescita modesti sono invece previsti per Russia (2,9%) e Brasile (2,8%).

Per quanto riguarda l'**andamento degli scambi di beni e servizi in volume**, dopo il forte crollo del 2020 (-10,4%), il Fondo Monetario prevede **per il 2021 un rimbalzo dell'8,3 per cento**. Gli scambi internazionali tornerebbero quindi a crescere ad un tasso superiore a quello del prodotto mondiale, sia pure di pochi punti percentuali, mentre negli anni passati il commercio globale si espandeva ad un ritmo pari circa al doppio del PIL.

**Nei paesi avanzati le importazioni di beni e servizi dovrebbero aumentare del 7,3 per cento**, con un netto recupero dopo la contrazione dell'11,4 per cento causata dalla pandemia e dalle conseguenti interruzioni nelle reti produttive internazionali. Il recupero dovrebbe essere più accentuato **nei paesi emergenti/paesi in via di sviluppo, dove la dinamica potrebbe raggiungere in media l'11 per cento**, rispetto al -9 per cento del 2020. La domanda estera aumenterebbe in particolare nei paesi dell'America Latina (15%) e nei paesi asiatici (12%). La Cina dovrebbe incrementare la domanda di beni e servizi esteri intorno al 10 per cento e il Vietnam del 14 per cento, mentre per Filippine e Indonesia sono previsti rimbalzi particolarmente elevati (29,6% e 23,4%). Con riguardo al Brasile, le importazioni dovrebbero aumentare del 12,5 per cento, mentre Messico e Argentina presenterebbero tassi superiori al 20 per cento.

Nell'ambito delle economie avanzate, **le importazioni dell'Eurozona dovrebbero crescere del 7,8 per cento** (a fronte di un calo superiore all'11 per cento nell'anno precedente); l'aumento previsto per la Francia è dell'8,5 per cento, superiore alla media, mentre la Germania dovrebbe attestarsi sul 7,8 per cento. Per il Regno Unito, in cui la contrazione è stata particolarmente forte (-20%), è previsto un recupero intorno al 13 per cento. Per il Giappone è atteso un rimbalzo dell'8,3 per cento, mentre la domanda di import proveniente dal Canada mostrerebbe un aumento più sostenuto rispetto agli Stati Uniti (9,7 rispetto a 7 per cento).

In questo contesto, le esportazioni italiane di beni e servizi dovrebbero aumentare (in volume) dell'11,5 per cento, con un parziale recupero della forte contrazione del 2020 (-17,8%). Specialmente in periodo di crisi, l'export svolge un ruolo di primaria importanza e rappresenta un importante volano di crescita: come evidenziato da numerosi studi, le aziende esportatrici presentano maggiore propensione all'innovazione, produttività e una migliore qualità dei prodotti, rispetto alle imprese che operano solo sul mercato interno. In uno scenario, come quello descritto, caratterizzato da grande incertezza, il sostegno all'internazionalizzazione appare pertanto strategico per l'intero sistema economico.

L'Agenzia ICE continuerà a prestare i propri servizi allo scopo di facilitare l'espansione delle imprese oltre i confini nazionali. **Il supporto è rivolto soprattutto alle PMI, in quanto i costi per l'internazionalizzazione rappresentano un vincolo in primo luogo per le imprese di dimensioni minori**. Come noto, il peso delle barriere all'entrata sui mercati esteri risulta essere inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa: espandersi all'estero comporta il superamento di barriere di tipo informativo (lingua, cultura, burocrazia, informazioni sul regime doganale, sugli standard tecnici e altro), con costi e strumenti che spesso non sono alla portata delle singole imprese. Le barriere sono ancora più elevate in caso di investimenti esteri finalizzati a una presenza stabile sui mercati internazionali.

Rispetto ai principali paesi UE vi è un elevato numero di esportatori che presenta un valore relativamente basso di esportazioni: **il 90 per cento delle imprese esportatrici italiane – in tutto**

**circa 123.000 - è costituito da aziende con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 21 per cento delle esportazioni.**<sup>7</sup> All'altro estremo, le imprese con più di 250 addetti (l'1,6 per cento del totale), realizzano quasi il 49 per cento delle esportazioni italiane.

Consolidamento strutturale ed espansione sui mercati esteri restano un'importante sfida per il futuro delle imprese italiane, pertanto **l'intervento pubblico si propone di perseguire sia l'aumento del numero di esportatori, sia il rafforzamento di quel nucleo di imprese che esportano stabilmente.**

Tuttavia, in considerazione dell'emergenza sanitaria e del suo protrarsi per buona parte del 2021, è indispensabile **riorientare l'attività di sostegno a favore delle imprese**, e trovare delle nuove soluzioni per continuare ad operare.

Un'indagine condotta nel giugno 2020 tra gli enti di 20 paesi europei preposti al sostegno all'internazionalizzazione, membri - insieme all'ICE - della European Trade Promotion Organisations' Association (ETPOA), ha esaminato le principali strategie adottate in risposta alla crisi sanitaria. La quasi totalità delle organizzazioni di promozione (il 96%) ha affermato che **i servizi di sostegno sarebbero stati rimodulati**, al fine di sostenere le imprese nel nuovo contesto internazionale. Nello specifico, è stato chiesto a ciascuna TPO di indicare i tipi di servizi verso cui si sarebbero maggiormente orientate le loro attività, quali sarebbero stati erogati in misura minore e quali nuove forme di sostegno sarebbero state eventualmente introdotte a causa della pandemia.

Rispetto al primo punto, gli intervistati hanno indicato che **sarebbe aumentata l'offerta e l'erogazione di servizi di informazione generale**, attraverso siti web, l'invio massivo di e-mail e l'organizzazione di webinar (96 per cento dei rispondenti). In secondo luogo, l'attività avrebbe puntato sui servizi di assistenza personalizzata (74%), su attività di formazione per nuovi esportatori o per esportatori occasionali (67%) e sui servizi di informazione personalizzata (44%).

**Tra i nuovi servizi primeggiano le "fiere virtuali"**, organizzate attraverso apposite piattaforme informatiche (56 per cento dei rispondenti) ed eventi virtuali per favorire incontri B2B (63%). Come ovvio, si contrae l'offerta di servizi che prevedono una presenza fisica, quali le partecipazioni alle manifestazioni fieristiche e le missioni di operatori, collettive o individuali.

Un altro aspetto importante è la tendenza ad accrescere il sostegno alle imprese **riducendo i costi di partecipazione alle attività di promozione** (si è espresso in tal senso il 48 per cento dei rispondenti), abbassando le tariffe dei servizi (44%) e anche offrendo a titolo gratuito servizi precedentemente erogati in cambio di un corrispettivo (37%). Infine, la maggior parte delle TPO sta intensificando i rapporti con le istituzioni a livello territoriale, allo scopo di promuovere l'export (in tal senso si è espresso l'85 per cento dei rispondenti).

**Come si può notare, le strategie adottate dall'ICE sono sostanzialmente in linea con quanto emerge dall'indagine ETPOA.**

### *Esigenze degli stakeholder dell'Agenzia ICE e soddisfazione espressa sui servizi*

La figura 1 mostra una **mappa con i principali stakeholder** dell'ICE, e riporta vari enti istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università e altri) e imprenditoriali (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria) con i quali l'Agenzia ha instaurato da anni un processo di dialogo e di

<sup>7</sup> Si veda l'Annuario ICE-Istat 2020, al link: [http://www.annuarioistatice.it/attiv\\_intern/attivita.html#operatori](http://www.annuarioistatice.it/attiv_intern/attivita.html#operatori).

collaborazione, al fine di individuare linee di azioni comuni, volte al perseguimento dei propri obiettivi, spesso nell'ambito di Accordi tra enti.

Molti *stakeholder* sono qualificabili anche come *contributor* (in neretto nella mappa) sotto il profilo progettuale (ad esempio, le Associazioni imprenditoriali per la programmazione delle attività di promozione, le università, il sistema camerale). In secondo luogo, la mappa indica - per ciascun gruppo di servizi - i principali *stakeholder* in quanto destinatari del sostegno (servizi di informazione e assistenza, promozione, formazione, attrazione investimenti).

Va rilevato che i suggerimenti e le osservazioni che emergono nel corso dei numerosi incontri, istituzionali e non, costituiscono un patrimonio di riferimento anche per il miglioramento della performance.

### Mappa dei principali *stakeholder/contributor*

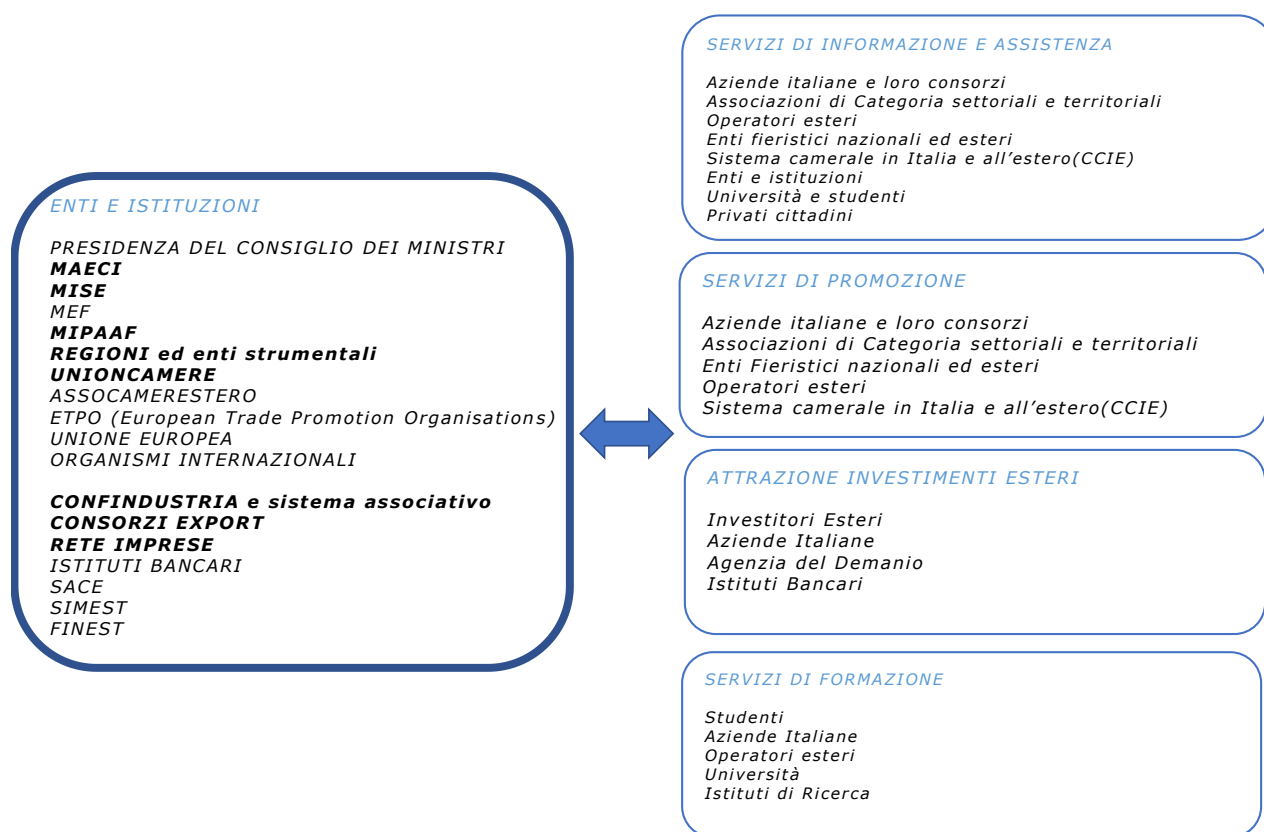
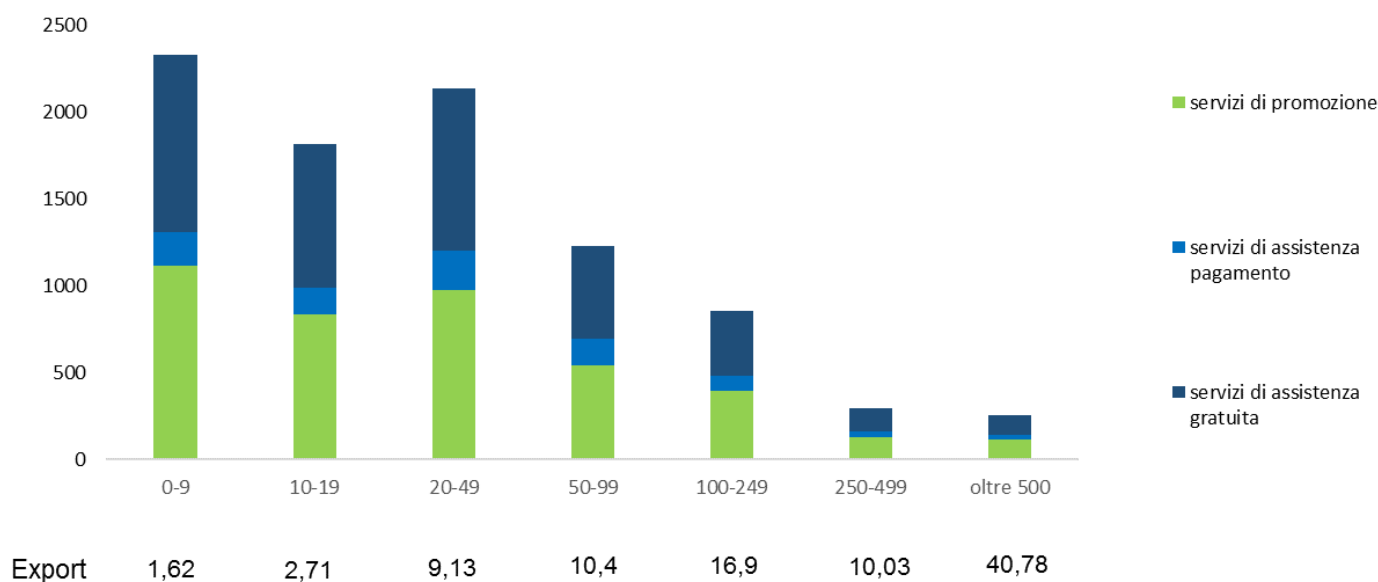


Figura 1

Analisi condotte su un campione di imprese esportatrici che ricorrono ai servizi dell'ICE confermano che i **beneficiari del sostegno offerto dall'Agenzia appartengono in larga parte alle classi dimensionali inferiori, fino a 50 addetti, in linea con la mission istituzionale (grafico 1). Tuttavia, molte azioni coinvolgono anche imprese di dimensione media (tra 50-249 addetti), in genere più organizzate nel presidiare stabilmente i mercati esteri e per effettuare azioni di promozione.** Difatti, rispetto alla media nazionale, le imprese clienti dell'Agenzia esportano in maniera più continuativa e sono anche connotate da una maggiore propensione all'esportazione.

### Clients e utenti ICE: distribuzione per classe dimensionale ed export (2019)

Numero di imprese, valori delle esportazioni in miliardi di euro



Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

**Grafico 1**

Nell'ambito del sistema di misurazione della performance, le **analisi sulla soddisfazione della clientela** rappresentano uno strumento fondamentale per valutare la qualità e il gradimento dei servizi offerti dall'ICE. Queste rilevazioni vengono condotte internamente, da oltre quindici anni, durante le principali iniziative promozionali: l'ultima valutazione disponibile mostra un gradimento intorno a 4,4 su 5, basato su 2.722 questionari.

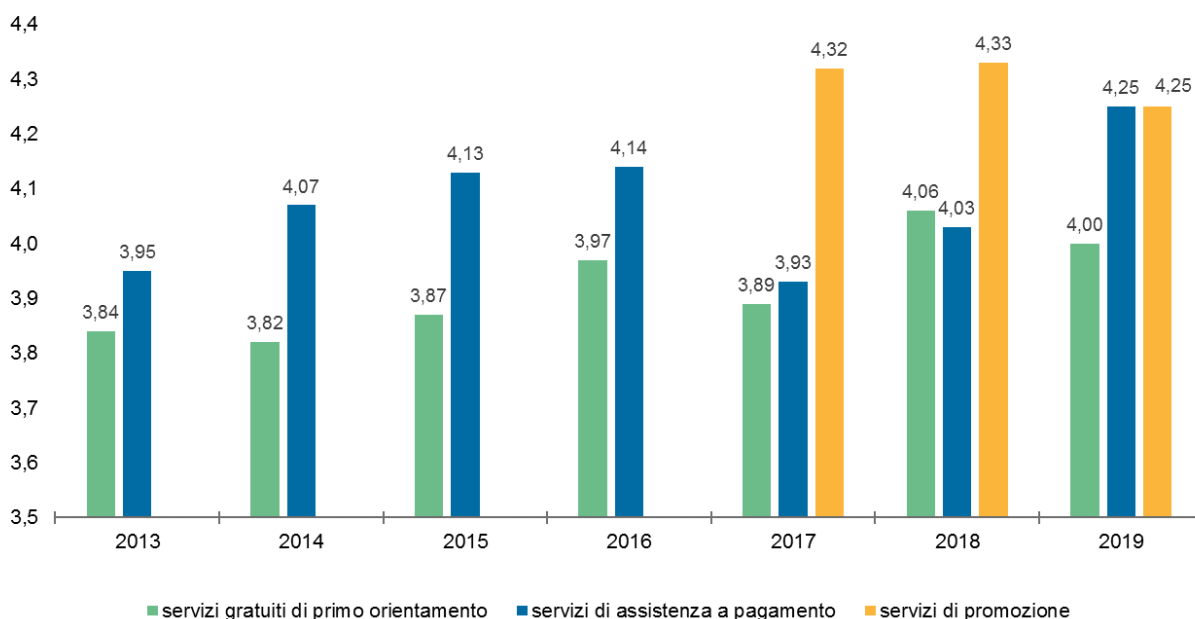
Negli ultimi anni le analisi sulla soddisfazione per i servizi ICE sono state affidate anche a società esterne, specializzate in sondaggi, al fine di coprire tutti i tipi di servizi, garantire la terzietà dei risultati e una maggiore robustezza metodologica. L'indagine più recente è riferita ai servizi erogati nel 2019 ed è basata su una metodologia di somministrazione mista CAWI (Computer Assisted Web

Interviewing, cioè interviste auto-compilate su questionario Web) e CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

Complessivamente sono state effettuate 4.972 interviste, con un tasso di *redemption* intorno al 30 per cento. Dai risultati è emerso che **l'87,4 per cento degli intervistati si è dichiarato molto/abbastanza soddisfatto dei servizi dell'Agenzia**. L'indice di customer satisfaction ha raggiunto nell'anno considerato un livello pari a 4,2 (su una scala da 1 a 5), sia per i servizi di promozione sia per l'assistenza personalizzata, mostrando un allineamento nei giudizi espressi per queste due tipologie. Appare solo leggermente inferiore la soddisfazione relativa ai servizi di assistenza erogati a titolo gratuito (cosiddetti di "primo orientamento", pari a 4), mentre la formazione ha raggiunto un giudizio medio pari a 4,3 (grafico 2).

Con riguardo alla propensione a rivolgersi nuovamente all'Ente, per ulteriori servizi, l'84,2 per cento degli intervistati continuerebbe a partecipare ad eventi promozionali, l'81 per cento usufruirebbe nuovamente di servizi di assistenza erogati gratuitamente dalla rete estera, percentuale che sale all'87,4 per cento per i servizi personalizzati (a pagamento); il 91,2 per cento, infine, prenderebbe nuovamente parte ad attività di formazione.

**Grado di soddisfazione espresso 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

**Grafico 2**

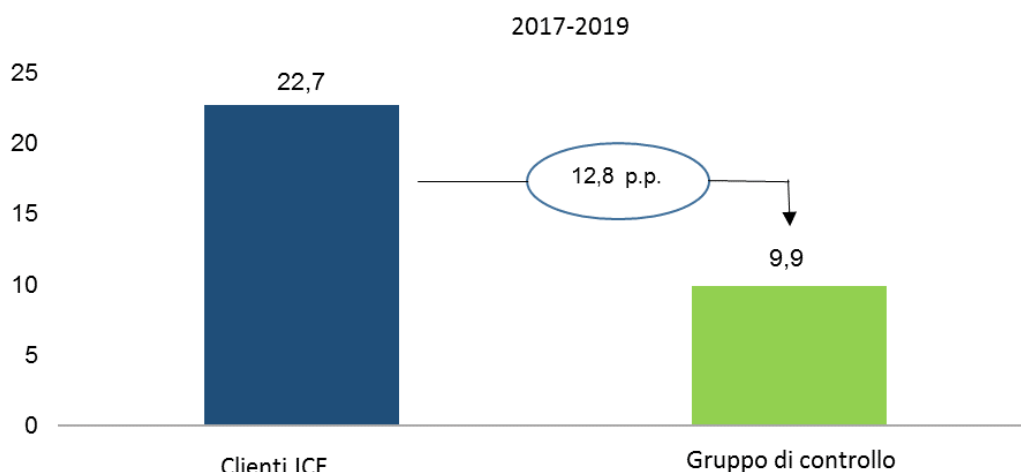
La **misurazione dell'impatto dei servizi ICE sulla performance dei clienti** rappresenta un altro indicatore presente nei documenti di performance, basato sul matching tra i dati gestionali dell'ICE e gli archivi ISTAT di micro-dati relativi alle imprese esportatrici (nel pieno rispetto delle normative sulla privacy).

Il metodo di misurazione adottato è volto a **confrontare la crescita delle esportazioni di un campione di imprese che hanno usufruito di servizi di assistenza (personalizzata, a pagamento) e di promozione, con quella di imprese che non vi hanno fatto ricorso.**

L'ultima analisi, effettuata dall'Istituto Nazionale di Statistica nell'aprile 2020,<sup>8</sup> si basa sulla selezione di un campione di controllo attraverso la metodologia del *Propensity Score Matching* (PSM). Questa tecnica statistica abbina a ogni unità "trattata" (cliente ICE) una o più aziende "non trattate" (altri esportatori) aventi caratteristiche simili.

I risultati della valutazione di impatto indicano che il campione di imprese che ha usufruito del supporto ICE nel 2017 (ricorrendo a servizi di assistenza a pagamento o a servizi promozionali) **ha incrementato nel biennio successivo le proprie esportazioni del 22,7 per cento, mentre il "gruppo di controllo" ha registrato una variazione pari al 9,9 per cento** (grafico 3).

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



Fonte: elaborazioni ICE-ISTAT

**Grafico 3**

<sup>8</sup> Si veda in proposito ICE, Relazione sulla Performance 2019.



## Analisi del contesto interno

Nel 2021 l'ICE intende continuare a **migliorare organizzazione e processi lavorativi**, in modo da generare ricadute positive sulla qualità ed efficacia dei servizi offerti, nonché sull'efficienza e sulle condizioni di lavoro del personale.

L'assetto organizzativo 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 ultimi 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.

### Organigramma dell'ICE Agenzia

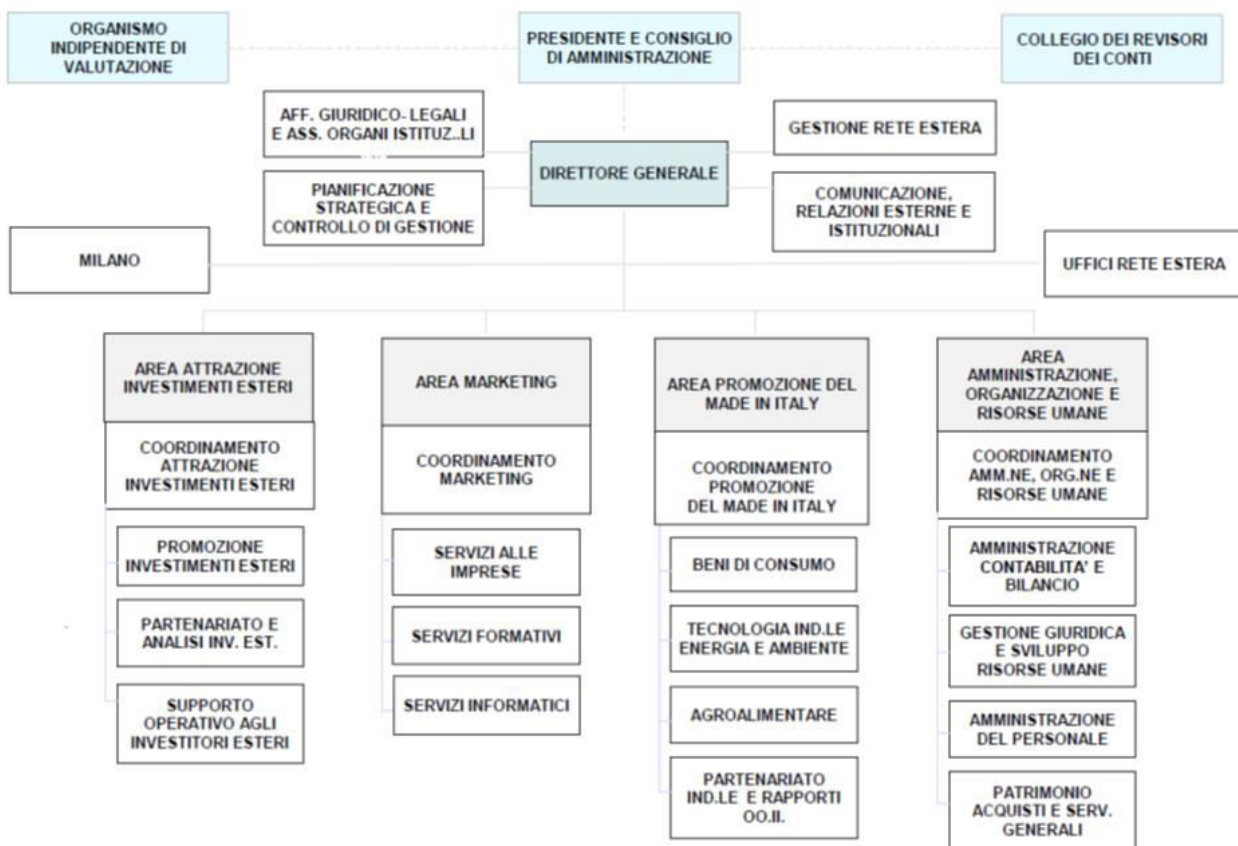


Figura 2

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 ICE.

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.

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

Il **budget economico 2021** dell'ICE è stato elaborato sulla base degli **stanziamenti previsti per il triennio 2020-2022 dalla Legge di Bilancio 2020**, a valere sui capitoli dello stato di previsione della spesa del MAECI.

Il contributo di funzionamento 2021 si stima quindi pari a 78,158 milioni di euro<sup>9</sup>, mentre il contributo promozionale ordinario risulta pari a 17,283 milioni di euro e quello per la promozione straordinaria del Made in Italy (D.L. 133/2014) a 51,395 milioni di euro.

#### Stanziamenti del Budget economico 2021 (valori in euro)

ANNI	CONTRIBUTO DI FUNZIONAMENTO	CONTRIBUTI PROMOZIONALI	
	Cap. 2414 - Spese per l'Agenzia ICE	Cap. 2415 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero	Cap. 7959 - Fondo per la promozione del Made in Italy
<b>2021</b>	78.158.406	17.282.671	51.395.000
<b>2022</b>	78.158.406	17.282.671	51.395.000
<b>2023</b>	78.158.406	17.282.671	51.395.000

Fonte: Budget economico 2021 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 30 ottobre 2020

Tra i ricavi dell'attività istituzionale, oltre agli stanziamenti pubblici, figura anche la previsione di altri ricavi per un totale di 5,445 milioni di euro, di cui 4,5 milioni per ricavi da prestazione di servizi e 0,945 per altri ricavi e proventi.

I costi, interamente coperti dai ricavi stimati, si incrementano rispetto all'esercizio precedente di 2,136 milioni di euro, principalmente per l'incremento dei costi del personale legato alle nuove assunzioni autorizzate ai sensi della Legge di Bilancio 2020, alla quota da accantonare per i rinnovi

<sup>9</sup> Lo stanziamento indicato per le spese di natura obbligatoria comprende l'importo di 1,5 milioni di euro, da destinare alla copertura degli oneri per il personale di Buonitalia S.p.a. in liquidazione, in applicazione dell'art. 12, comma 18 bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135.

contrattuali e al potenziamento degli Uffici della Rete estera in termini di nuove assunzioni e aumenti retributivi del personale locale.

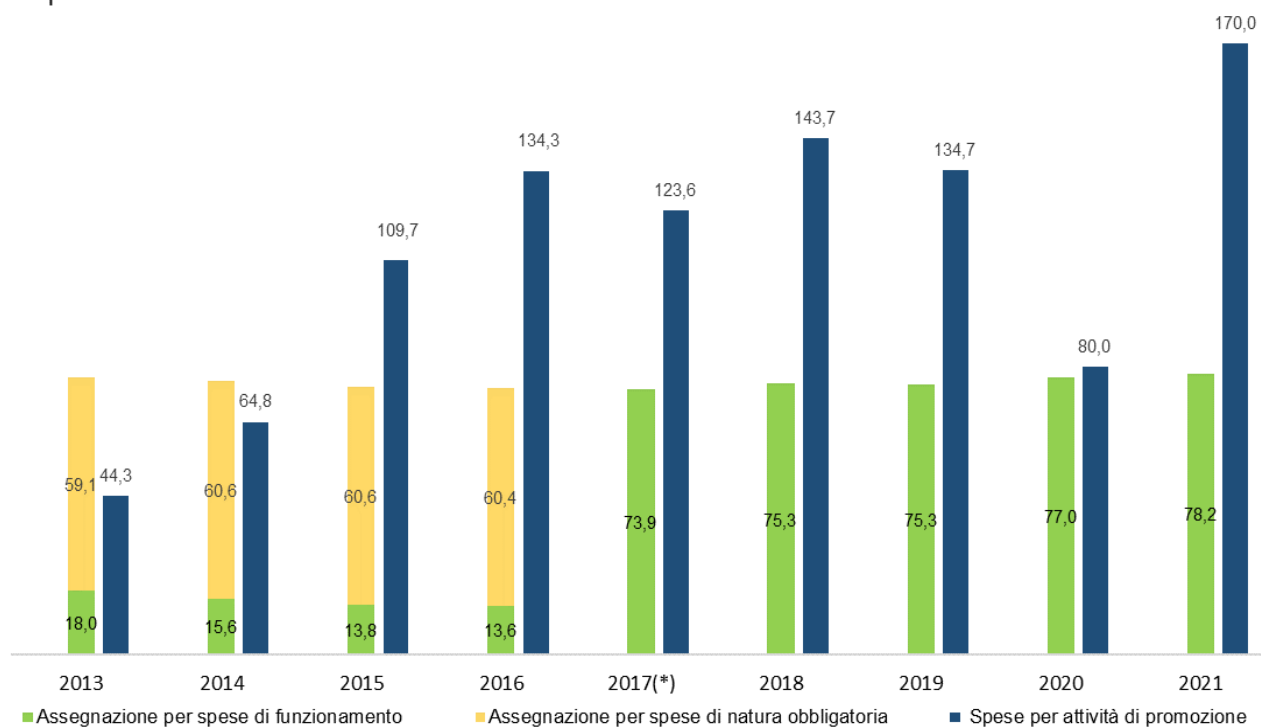
Per quanto riguarda il finanziamento dell'attività promozionale 2021, oltre agli stanziamenti previsti nei diversi capitoli del Bilancio dello Stato, si prevedono ulteriori risorse di natura pubblica e privata.

Infatti, le **risorse destinate alle attività di promozione in programma per il 2021** per complessivi **170 milioni di euro** (grafico 4), come risultante dal relativo documento di Budget economico, afferiscono ai fondi derivanti dalle assegnazioni 2021 (risultanti dalla legge di bilancio 2020), a quelli residui di annualità precedenti, a quelli derivanti da altre attività commissionate dal Mise e dal MAECI o da altri soggetti pubblici nonché alla compartecipazione di terzi alle diverse attività promozionali programmate. In particolare:

- Fondi Piano annuale e straordinario per 57,500 milioni di euro, comprensivo di quelli per la Campagna di comunicazione di cui al Decreto *Cura Italia* D.L. 18/2020
- Fondi Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti in Italia (D.L. 133/2014) per 99,202 milioni di euro
- Fondi Programma straordinario del made in Italy di cui alla Legge 350/2003 per 390 mila euro
- Fondi Piano Export Sud – PES II per 10,082 milioni di euro
- Fondi Mise per iniziative a favore dell'internazionalizzazione delle PMI – Desk anticontraffazione per 79 mila euro
- Fondi Mise per progetti in collaborazione con CNA e Confartigianato per 200 mila euro
- Compartecipazione di terzi alle iniziative promozionali per 2,547 milioni di euro.

**La legge di Bilancio 2021 riporta un'assegnazione complessiva di 101,395 milioni di euro per la promozione straordinaria del made in Italy** (capitolo 7959 del bilancio del MAECI) con un'integrazione di 50 milioni rispetto ai 51,395 milioni di euro inizialmente previsti per il Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti. Tale integrazione sarà recepita del primo provvedimento di revisione del Budget economico 2021.

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



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

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio (bilanci di esercizio 2013-2019, primo provvedimento di revisione budget economico 2020, budget economico 2021).

**Grafico 4**

*Stato di “salute finanziaria”*

Non si prevedono particolari criticità circa la situazione finanziaria dell'ente nel prossimo triennio, come evidente nel prospetto del Bilancio finanziario pluriennale 2021 – 2023, allegato al Budget economico 2021.

Preventivo Finanziario (in euro)	2021	2022	2023
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>135.639.033</b>	<b>135.155.844</b>	<b>117.828.515</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	5.445.000	5.445.000	5.445.000
Altre entrate	13.298.140	16.943.500	16.273.500
Entrate da trasferimenti	235.987.077	188.441.077	130.820.077
Incassi da alienazioni e realizzi	0	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>254.730.217</b>	<b>210.829.577</b>	<b>152.538.577</b>
<b>USCITE</b>			
Spese per il personale	66.049.574	66.971.574	66.954.574
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	164.303.952	133.572.562	133.014.762
Altre spese correnti	18.349.880	21.102.770	21.007.570
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Acquisizione di beni durevoli	4.810.000	4.810.000	4.810.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>255.213.406</b>	<b>228.156.906</b>	<b>227.486.906</b>
<b>Saldo finale di cassa</b>	<b>135.155.844</b>	<b>117.828.515</b>	<b>42.880.186</b>

### *Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno*

La politica delle risorse umane dell'ICE si sviluppa nel rispetto delle pari opportunità e nella consapevolezza che il successo dipende dal know-how, dalle capacità e dalle competenze del personale, determinanti nel raggiungimento della mission. Per questo l'Agenzia riconosce l'importanza di avere accesso a programmi di formazione interna, diretti a garantire il miglioramento di conoscenze e competenze, oltre a un ambiente sicuro in cui lavorare.

La legge di Bilancio n.160 del 27/12/2019 ha autorizzato l'aumento della dotazione organica dell'ICE di 50 unità; pertanto, dal 1 gennaio 2020 **la dotazione organica di ICE Agenzia è stata rideterminata in 500 unità**, di cui 37 in area dirigenziale.

In attesa della conclusione delle procedure propedeutiche all'avvio dei concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato di 50 unità in Area III F1, previste dalla Legge di Bilancio n. 160 del 27.12.2019, **nel corso del 2020 hanno avuto luogo le assunzioni dei 50<sup>10</sup> vincitori dei due concorsi a tempo determinato** (orientamento di servizio alle imprese su tecnologie digitali e orientamento socio-economico-amministrativo), come da DL n. 34 del 19 maggio 2020 convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77.

È stato inoltre assunto un dirigente a tempo determinato, assegnato all'ufficio di Milano.

<sup>10</sup> 49 assunti il 30 dicembre 2020 e 1 l'11 gennaio 2021

Nell'ambito della strategia di sviluppo si prevede di effettuare investimenti sul capitale umano, grazie alla determinazione di **percorsi di crescita professionale**. Lo sviluppo delle competenze e l'adeguamento delle conoscenze del personale dell'Agenzia si inseriscono in un programma formativo di accompagnamento, diretto a gestire il cambiamento promuovendo gli interventi di semplificazione dei processi di lavoro, la qualificazione del rapporto con i clienti, l'innovazione dell'offerta di servizi, prestando attenzione – allo stesso tempo - al contesto organizzativo e alle esigenze formative del singolo dipendente (correlate agli obiettivi di attività propri e dell'unità organizzativa di appartenenza).

In tale contesto e al fine di valorizzare le professionalità interne, il Piano Triennale di Fabbisogno del personale 2020-2022 prevede la progressione verticale di 21 unità, di cui 20 dall'area II all'area III F1 e 1 dall'area I all'area IIF1.

Nel corso del 2020 sono avvenute 3 cessazioni in area dirigenziale e 14 tra i dipendenti (di cui per 2 il 31.12.2020 rappresenta l'ultimo giorno di lavoro); 2 sono state le assunzioni, di cui 1 dirigente a tempo determinato e 1 in Area III F1. Il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia al 31.12.2020 è quindi pari a 411 unità, a fronte di una dotazione organica complessiva di 500 unità<sup>11</sup>.

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

(Dotazione Organica: 500)		
<b>Totale: 411 dipendenti</b>		
<b>Sede di Roma: 316</b>	<b>Ufficio di Milano: 10</b>	<b>Rete estera: 85</b>

L'organico si compone di 32 dirigenti (di cui 4 a tempo determinato) e 379 dipendenti, di cui 317 funzionari di Area III, 60 impiegati di Area II e 2 di Area I.

Dei 379 dipendenti non in posizione dirigenziale, 17 sono in regime di part-time, 26 in telelavoro, uno in comando presso altra amministrazione, uno fuori ruolo, 5 in aspettativa per ricongiungimento coniuge. Si aggiunge poi un'unità in Area II F4 comandata in entrata da altra amministrazione.

<sup>11</sup> A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere, al 31 dicembre 2020: 36 interinali e 49 assunti a tempo determinato; inoltre, 377,6 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale su fondi istituzionali e 84,4 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 2020).

### Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE - Agenzia - 31/12/2019 (personale di ruolo)

Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi e di genere	N.
Età media del personale (anni)	53,1
Età media dei dirigenti (anni)	57,9
% dipendenti in possesso di laurea	71,1%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	31,4%
% di donne rispetto al totale del personale	56,9%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	52,3
Età media del personale femminile dirigente (anni)	58,4
% di donne laureate rispetto al personale femminile	70,9%

Fonte: ICE

L'Agenzia **procederà nel corso del triennio a nuove assunzioni**, la cui quantificazione è dettagliata nel Piano Triennale del Fabbisogno di Personale approvato con Deliberazione del CdA nella seduta del 15/12/2020. Inoltre, nel 2021, attiverà le procedure concorsuali a cui è stata autorizzata dalla legge di bilancio 2020. Al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale, dopo aver effettuato delle progressioni economiche all'interno delle aree negli anni 2016-2019, nel 2020 è stato effettuato il riconoscimento della progressione economica per 137 posizioni in Area III e Area II.

Oltre alle 50 risorse assunte a tempo determinato, va rilevato che l'Agenzia sta facendo ricorso a **prestazioni lavorative per periodi determinati attraverso un'agenzia di somministrazione del personale**: al 31 dicembre 2020 sono in essere **36 contratti**, di cui 23 per Area II F2 e 13 per Area III F1.

#### *Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)*

In conformità alle Linee Guida della Funzione Pubblica, sentite le organizzazioni sindacali, l'ICE intende adottare un **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), strumento di programmazione organizzativa del lavoro agile**, ovvero delle modalità di attuazione e sviluppo adottato dall'amministrazione.

Il Piano rappresenta un'**opportunità di innovazione organizzativa** da realizzare in modo graduale e progressivo nell'arco del triennio 2021-2023, come previsto nelle Linee Guida. La sua attuazione comporterà un grande cambiamento organizzativo che potrà realizzarsi solo con *l'affermazione di una nuova cultura organizzativa* basata sui risultati e con il ricorso alle *tecnologie digitali*.

Il nuovo metodo di lavoro comporterà necessariamente una revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), con una particolare riflessione sulla performance individuale.

Inoltre, il cambiamento organizzativo si rifletterà necessariamente anche sul “Piano triennale per l’informatica”, sul “Piano triennale dei fabbisogni del personale” e sul “Piano triennale di formazione del personale”.

L’Amministrazione presenterà alle organizzazioni sindacali un documento programmatico con indicati:

- livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (fotografia del presente);
- modalità attuative (revisione degli atti organizzativi);
- soggetti, processi e strumenti del lavoro agile,
- programma di sviluppo del lavoro agile (3 fasi nell’arco di 3 anni: avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato).

Nel corso del 2021 l’Agenzia intende procedere alla fase di avvio che consiste nell’analisi preliminare del suo “stato di salute”. Dovranno essere valutate la salute organizzativa (mappatura dei processi e delle attività), la salute professionale, la salute digitale e quella economico-finanziaria. Per quanto riguarda la performance, verranno individuati degli indicatori riferiti allo stato di implementazione, alla performance organizzativa e alla performance individuale.

#### *Stato di attuazione del lavoro agile nell’Agenzia*

Sulla base della normativa vigente riguardante la necessità di **introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull’utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente**, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Direttiva n. 3 del 2017 del Ministro della Funzione Pubblica), l’ICE ha emanato la “Disciplina sul Telelavoro e Lavoro Agile” (comunicazione di servizio 051/2018) e dato avvio alla sperimentazione dello smartworking (comunicazione di servizio 83/19 del 15 luglio 2019).

#### **FASE SPERIMENTALE LAVORO AGILE (LUGLIO 2019 – MARZO 2020) - BASELINE**

<b>DATA</b>	<b>ATTI ADOTTATI</b>
22/06/2018	CdS n. 051/2018 – EMANAZIONE DISCIPLINA TELELAVORO E LAVORO AGILE
15/07/2019	CdS 83/19 - AVVIO SPERIMENTAZIONE LAVORO AGILE La fase sperimentale, della durata complessiva di un anno, ha previsto l’accesso al lavoro agile su richiesta degli interessati, entro un limite percentuale massimo del <b>10% del personale</b> .
Progetti attivabili	34 (10%)
Richieste presentate	14 (4%)
Progetti attivati	14 articolati su 6 profili di applicazione mensile (da un minimo di 1 giorno ad un massimo di 8 giorni di smartworking al mese).



## FASE EMERGENZIALE LAVORO AGILE (MARZO – DICEMBRE 2020)

DATA	ATTI ADOTTATI
10/03/2020	OdS 13/20 estensione del lavoro agile a tutti i dipendenti come modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa e disposizione del monitoraggio della prestazione da parte dei dirigenti tramite invio da parte dei dipendenti di un report giornaliero facente riferimento alle attività presenti nel Piano della Performance
n. dipendenti in lavoro agile <b>marzo-aprile 2020</b>	235 (60,5%) * al netto delle altre causali di assenza quali ferie pregresse e altre
Giornate in lavoro agile fruite dal totale dei dipendenti <b>marzo-aprile 2020</b>	4700
% massima di lavoro agile mese di <b>maggio 2020</b>	68,60%
% personale in lavoro agile <b>marzo-dicembre 2020</b>	58,40%
12/03/2020	OdS 15/20 – individuazione attività indifferibili da svolgere in presenza <ul style="list-style-type: none"> <li>· Raccordo con Ministeri, Autorità, Avvocatura dello Stato, Organi ICE Entrate – regolarizzazioni reversali settimanali</li> <li>· Fiscale – adempimenti e versamenti di legge</li> <li>· Chiusura programma ISE mensile</li> <li>· Chiusura del programma GT mensile</li> <li>· Invio telematico CU ordinarie annuale</li> <li>· Chiusura stipendi e invio file in banca</li> <li>· Tesoreria</li> <li>· Denuncia contributiva</li> <li>· Servizi generali, attività di controllo, verifica e sopralluoghi legati alla gestione building, sicurezza sul lavoro, vigilanza e gestione operativa servizi generali.</li> <li>· Accettazione posta</li> </ul>
25/03/2020	Cds 30/20 – formalizzazione della fine della fase sperimentale in vista dell'emanazione della Disciplina dello smartworking ordinario a fine emergenza
18/06/2020	OdS 22/20 – Piano applicativo delle misure programmate dall'ICE Agenzia per il contrasto dell'emergenza sanitaria da COVID 19 – Fase 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regolamentazione della presenza in Sede tramite scaglionamento e alternanza della presenza;</li> <li>- incremento della flessibilità giornaliera degli orari di ingresso e uscita a 150 minuti e anticipo dell'ingresso alle 7,30 per tutti i dipendenti;</li> <li>- attivazione dispositivi per il controllo della temperatura corporea e obbligatorietà dei DPI (mascherine e guanti);</li> <li>- controllo degli ingressi</li> </ul>
21/09/2020	OdS 30/20 - Aggiornamento delle disposizioni relative all'organizzazione dell'attività lavorativa in presenza e in modalità agile – scaglionamento al 50% - applicazione smartworking ai genitori in caso di quarantena o sospensione delle attività scolastiche dei figli <p style="margin-top: 10px;">NB - In tale contesto è stata richiesta ai singoli uffici una mappatura di base delle attività svolgibili in modalità agile per realizzare lo scaglionamento al 50%. Tale ricognizione verrà utilizzata come base di partenza per costruire quella richiesta dal POLA e che terrà conto dell'esperienza fatta in regime emergenziale e delle nuove esigenze emerse</p>

## ALTRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE

### TELELAVORO (avviato con CdS 28/15 del 28 aprile 2015)

Progetti attivi 37 - (9,5%)

### PART TIME

Contratti attivi 18 (5%)

## Le risorse tecnologiche e le infrastrutture informatiche

Nel corso del 2021, compatibilmente con la conferma delle dotazioni di budget:

- si concretizzerà il contratto quadro Sviluppi Applicativi 2; in tale ambito sarà possibile intervenire sugli applicativi di *backend* e portarli ad un livello tecnologico più adeguato alle necessità dell'Agenzia;
- sarà selezionata e posta in servizio una nuova piattaforma di gestione del personale;
- si interverrà in modo rilevante sullo sviluppo dei sistemi per la gestione dell'attività promozionale.

Con riguardo alle infrastrutture, la fonia della sede ICE verrà migrata su un sistema VoIP evoluto per agevolare mobilità, telelavoro e *smartworking*.

In secondo luogo, l'ICE Agenzia dispone di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI) che nel corso del 2021 dovrà essere portato a livello degli standard della famiglia ISO/IEC 27000, consentendo così un costante aggiornamento a garanzia di un processo di miglioramento continuo.

Il sistema di monitoraggio sarà ampliato al 90% delle infrastrutture Hardware. Attraverso questo servizio ICE controlla i rischi di sicurezza ICT, organizzando i processi che saranno presidiati da figure professionali qualificate.

Si realizzerà infine lo studio esecutivo per migrare dalla LAN tradizionale ad una rete WiFi per le sedi di Milano e Roma

## Il Sistema di Gestione per la Qualità

L'applicazione dello **standard UNI EN ISO 9001 per i Sistemi di gestione per la qualità (SGQ)** agli uffici della sede, di Milano e della rete estera rientra tra le scelte strategiche dei vertici ICE fin dal 2013. Tale standard favorisce un **forte orientamento alla qualità del servizio**, ai fabbisogni e alle aspettative dei clienti, intendendo per "clienti" in primis le aziende, ma anche gli *stakeholder/committenti* istituzionali, e non.

Il SGQ dell'Agenzia si applica alle attività di: progettazione ed erogazione dei servizi di promozione e cooperazione nei settori industriali, agricolo e agro-alimentare, della distribuzione e del terziario finalizzati all'internazionalizzazione delle imprese e reti italiane di imprese ed alla promozione

dell'Italia quale destinazione degli investimenti esteri, ed ai servizi e prodotti di informazione, assistenza a imprese e istituzioni, di formazione a imprese e a giovani laureati.

Lo standard UNI EN ISO 9001 assicura che le modalità di realizzazione dei servizi, dalla fase di pianificazione all'erogazione e monitoraggio della corretta realizzazione, siano verificate e controllate per una loro maggiore efficacia, ed è mirato soprattutto a **massimizzare la capacità di rispondere alle esigenze della clientela ed alla sua soddisfazione** oltre a garantire, in caso di necessità, un conseguente intervento di rimodulazione delle modalità stesse.

Tutte le attività svolte da ICE-Agenzia - sia interne che esterne, cioè rivolte a clienti e altri *stakeholder*- sono mappate e messe in correlazione in **8 macroprocessi** (4 macroprocessi *core business* di servizi, 4 macroprocessi di supporto), orientati al modello ISO 9001, che costituiscono il Sistema di Gestione unico dell'ICE-Agenzia.

Il SGQ adotta l'approccio "*risk-based thinking*", individuando negli otto macroprocessi, per ogni attività censita, la tipologia di rischio/opportunità correlata. Sono state individuate cinque tipologie di rischio, riferite alla norma ISO, assumendo come opportunità l'ipotesi migliorativa dello scenario di rischio:

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

Fra gli obiettivi per la qualità sono particolarmente rilevanti gli **obiettivi di conformità dei servizi**, inclusi quelli relativi alla soddisfazione del cliente; tali obiettivi sono definiti coerentemente con la Carta dei Servizi, e sono estesi numericamente in modo rappresentativo di tutta l'ampiezza del Catalogo dei Servizi.

Inoltre, il Rappresentante della Direzione predispone il "Piano Annuale di Miglioramento del SGQ", in occasione del Riesame della Direzione, che individua gli obiettivi di miglioramento del SGQ e ne declina le azioni e sub-azioni. Gli obiettivi di miglioramento del SGQ sono oggetto dell'attività di riesame del sistema di gestione per una loro rivalutazione e nuova definizione, secondo il principio del miglioramento continuo.

L'intero Sistema di Gestione fornisce dati appropriati inerenti l'adeguatezza, l'efficacia ed il miglioramento continuo del sistema di gestione e dei suoi processi.

Nel 2016 è stato deciso di certificare il SGQ dell'ICE-Agenzia, nella consapevolezza che il riconoscimento di conformità alla norma ISO da parte di una società terza, accreditata ed indipendente, costituisce un valore in termini di riconoscimento formale della capacità di organizzarsi per rispondere con efficacia alle esigenze della clientela privata ed istituzionale (anche estera) ed infondere fiducia nella capacità di soddisfarne le esigenze.

L'Agenzia ha ottenuto **nell'agosto 2020 il mantenimento della certificazione sulla base della nuova versione della Norma UNI EN ISO 9001:2015** per gli uffici della Sede, per gli uffici di Milano, Madrid, Istanbul, San Paolo, Varsavia, Tokyo, Toronto e l'estensione per l'ufficio di Berlino. Nel 2021 si prevede di allargare la certificazione anche all'ufficio di New York al fine di aumentare progressivamente il numero degli uffici certificati nel mondo.

## Piano di attività SGQ per il 2021

Piano attività 2021	Responsabili coinvolti
<p><b>Condivisione degli strumenti e della metodologia per la valutazione dei Rischi ISO 9001:2015</b></p> <p>Valutazione dei macro-scenari che hanno presentato evoluzione nell'ultimo anno in relazione al contesto esterno ed interno</p>	<p>Titolari Macroprocessi e Referenti dei Macroprocessi e Dirigenti Uffici interessati</p>
<p><b>Revisione e aggiornamento delle attività mappate nei Macroprocessi su base ISO 9001:2015</b></p> <p>Rivalutazione dei processi e dei rischi individuati, con particolare riferimento alle misure di prevenzione. Armonizzazione mappatura dei rischi tra SGQ e Piano Anticorruzione e trasparenza</p>	<p>Titolari Macroprocessi, dirigenti e Referenti e Dirigenti Uffici interessati</p>
<p><b>Aggiornamento Manuali e Procedure Operative</b></p> <p>e validazione delle misure di prevenzione per le attività a rischio alto e possibile inserimento delle misure per le attività a rischio medio nei processi più critici, che hanno un impatto sul cliente.</p>	<p>Titolari dei documenti e referenti qualità con il coinvolgimento di tutti i componenti degli uffici interessati</p>
<p><b>Riesame della Direzione</b></p>	<p>Titolari Macroprocessi, Referenti Qualità e Dirigenti uffici</p>
<p><b>Svolgimento degli Audit interni</b></p>	<p>Tutta l'organizzazione come da Programma triennale 2020-2022 degli audit</p>
<p><b>Certificazione - Verifica società esterna</b> ( Rina S.p.A per il triennio 2019-2021 )</p>	<p>Tutta l'organizzazione</p>

## *Punti di forza e sfide dell'Agenzia*

Le consistenti assegnazioni di fondi degli ultimi anni hanno **rafforzato il ruolo dell'ICE** e la sua capacità di intervento, in linea con le priorità definite dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, grazie alle misure del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti. Il Piano Straordinario si conferma come strumento centrale di sostegno del Made in Italy anche nel quadro del recente **Patto per l'export**, lanciato a giugno 2020 dal Ministero degli Affari Esteri per migliorare il coordinamento dell'intervento pubblico a supporto dell'internazionalizzazione tra i vari soggetti istituzionali che operano nel settore e rafforzarne l'efficacia.

Altro punto di forza dell'ICE è il **rapporto consolidato con le aziende clienti**, come mostrano le indagini di customer satisfaction effettuate periodicamente su tutti i servizi offerti. La presenza di una solida base di imprese fidelizzate rappresenta un'importante risorsa per l'ente: le imprese che usufruiscono dei diversi servizi ICE (promozionali, formativi e di assistenza, a titolo gratuito e a pagamento), sono **circa 16.000**. Analisi sui dati ICE-ISTAT hanno mostrato che queste imprese sono caratterizzate da una forte propensione all'esportazione, da una dimensione media superiore alle imprese esportatrici italiane e dal fatto di essere esportatori non occasionali. Le **analisi sull'impatto dei servizi ICE, condotte in collaborazione con ISTAT**, evidenziano inoltre gli effetti positivi del sostegno offerto dall'Agenzia sulle esportazioni delle imprese clienti.

La principale sfida, cui si rivolgono le recenti iniziative di policy intraprese, rimane, anche per il 2021, quella di continuare ad **ampliare la base clienti**, con particolare attenzione alle imprese di dimensioni minori, per favorire la stabilità e la diversificazione degli sbocchi commerciali e l'incremento delle aziende esportatrici, anche tramite un maggiore ricorso alle piattaforme digitali.

Vanno in questa direzione le recenti novità introdotte nella policy dei servizi. Con il nuovo Catalogo dei servizi l'ICE ha inteso infatti migliorare la fruibilità dei servizi e rafforzare il supporto alle imprese piccole e medie, estendendo l'offerta di servizi gratuiti, in sostituzione di molti dei servizi in precedenza erogati a pagamento.

Con le medesime finalità, l'ICE ha inoltre avviato di recente un progetto di rafforzamento della **presenza sul territorio** attraverso l'apertura di desk regionali (Export Flying Desk), insieme ad altri interlocutori istituzionali, in modo da costituire dei punti di riferimento per le aziende e accrescere le opportunità di accesso ai servizi per l'internazionalizzazione.

Un altro importante punto di forza dell'ente è dato la **presenza capillare dell'Agenzia sui principali mercati mondiali**, grazie ad una rete di 78 unità operative all'estero presenti in 66 paesi.

Anche la dotazione di **personale specializzato** ha rappresentato storicamente una risorsa dell'organizzazione; il rafforzamento delle competenze, attuato attraverso interventi formativi di aggiornamento e l'inserimento in organico di nuove professionalità, soprattutto nel campo delle tecnologie digitali, rimane ad ogni modo un obiettivo prioritario nella gestione delle risorse umane per consentire di adattare i profili professionali all'evoluzione del marketing internazionale.

## OBIETTIVI SPECIFICI

L'“albero della performance”, qui riportato, descrive il **mandato istituzionale** e la **missione dell'Agenzia ICE**, da cui discendono due *Obiettivi Specifici* in quanto propri di ciascuna amministrazione e derivanti dagli obiettivi generali o di indirizzo definiti a livello governativo.

Nel quadro dell'obiettivo specifico 1, un ruolo centrale nell'azione dell'ICE è rappresentato **dall'ampliamento della base clienti/utenti**, con l'intento di contribuire a innalzare il numero delle imprese esportatrici italiane, e di rafforzare la loro presenza sui mercati esteri. A tale obiettivo prioritario sono collegati gli indicatori **sull'incremento delle imprese clienti dei servizi di assistenza**, cui è orientata la nuova policy dei servizi, e sul **coinvolgimento delle aziende nelle attività di promozione all'estero**, strettamente collegato **all'utilizzo delle risorse promozionali**. In tale ambito, riveste un ruolo strategico **il coinvolgimento delle imprese in attività legate all'e-commerce**, cui è riferito uno specifico indicatore di performance.

Viene inoltre confermato l'indicatore riguardante la **customer satisfaction** quale strumento essenziale per la verifica dell'efficacia delle attività dell'ente e per accrescere la rispondenza dei servizi alle esigenze della clientela.

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico, il Piano prevede ulteriori miglioramenti dei processi organizzativi e operativi, **sia attraverso l'allineamento dell'azione della struttura con gli indirizzi strategici e organizzativi che misure per mantenere costante garanzia di integrità, trasparenza e semplificazione**.

Va rilevato che il secondo indicatore include la **realizzazione di 10 azioni organizzative prioritarie**, il cui raggiungimento concorre alla realizzazione del obiettivo 2, e che sono state inserite nei piani operativi di singoli uffici.

Gli obiettivi specifici sono accompagnati da una **nota metodologica** che illustra nel dettaglio indicatori, target, formule di calcolo e fonti.

# L'albero della performance

## Mandato istituzionale

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

## Missione

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

## OBIETTIVI SPECIFICI

### OS 1:

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

PESO 60%

Incremento della base clienti/utenti ICE  
Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali  
Imprese coinvolte in attività di promozione  
Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce  
Customer satisfaction sulle imprese italiane

### OS 2:

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

PESO 40%

Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA  
Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA  
Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)

Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati individuati i target, la formula di calcolo e la baseline per il triennio 2021-2023.

**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	Baseline	TARGET		
Dimensione e tipologia	Descrizione	Formula			2021	2022	2023
Efficacia quantitativa	Incremento della base clienti/utenti ICE	Numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti	15	11.834*	14.500	+5%	+5%
Efficacia quantitativa	Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali	Spesa promozionale (milioni di euro)	15	73,3*	170	170	170
Efficacia quantitativa	Imprese coinvolte in attività di promozione	Numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali	5	6.824*	10.000	+10%	+10%
Efficacia quantitativa	Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce	Numero di aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner	15	2.133	6.000	+5%	+5%
Efficacia qualitativa	Customer satisfaction sulle imprese italiane	Survey sulle imprese sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE.	10	4,2	4,2	4,2	4,2

\* Dati 2020 provvisori



**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	Baseline	TARGET		
Dimensione e tipologia	Descrizione			Formula	2021	2022
Efficacia qualitativa	Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Stato di attuazione delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA	20 <i>nuovo indicatore</i>	100%	-	-
Efficacia quantitativa	Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA	Indice di realizzazione delle azioni organizzative principali da individuare ogni anno; punteggio da 0 (= azione non realizzata) a 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) per ogni singola azione	10 <i>nuovo indicatore</i>	≥ 7	-	-
Efficacia quantitativa	Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC)	Percentuale di misure adottate sul totale azioni previste nel PTPC con focus su attività di audit interna e assenza di reclami	10	100%	100%	100%

Attività incluse nell'indicatore dell'Obiettivo Specifico 2 "Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA"	Ufficio responsabile	Baseline 2020	Target 2021
a - Incremento n. accordi con e-tailer o marketplace	Coordinamento Promozione del made in Italy	26	<b>+9</b>
b - Export Flying Desk regionali: incontri individuali con imprese	Coordinamento marketing	1600	<b>+10%</b>
c - Numero incontri B2B attraverso piattaforma Fiera Smart 365	Coordinamento Promozione del made in Italy	114	<b>1000</b>
d - Numero totale di incontri con potenziali investitori/partners da parte dei partecipanti al Global Start-up Program	Tecnologia industriale, energia e ambiente	n.d.	<b>900</b>
e - Apertura o rafforzamento di Desk Paese esteri entro 90 gg dall'autorizzazione MAECI	Gestione rete estera	n.d.	<b>100%</b>
f - Implementazione di un'area riservata del portale export.gov.it dotata di tecnologie di Intelligenza Artificiale per l'erogazione di contenuti e servizi mirati" (entro il 1 luglio).	Milano / Servizi imprese	n.d.	<b>100%</b>
g - Imprese scouted dagli uffici ICE che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia e per le quali si è dato avvio allo studio operativo delle condizioni proposte con Invitalia, Agenzie Regionali o altri soggetti nazionali o locali.	Ufficio di coordinamento attrazione IDE	n.d.	<b>70</b>
i - Avvio dei servizi di tracciabilità su tecnologia blockchain per almeno 2 settori (Agroalimentare e Tessile) entro il 1 ottobre.	Milano / Servizi informatici	n.d.	<b>100%</b>
l - Indicatore di efficacia dell'investimento in e-commerce: % di aziende attive sulle piattaforme entro il 1 giugno che abbiano registrato almeno 3 richieste di acquisto nell'anno	Coordinamento Promozione del made in Italy	n.d.	<b>≥ 65%</b>
m - Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE : differenza tra variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE e variazione percentuale esportazioni aziende non clienti (analisi controfattuale, in collaborazione con Istat)	Pianificazione Strategica e controllo di gestione	n.d.	<b>≥ 10 pp</b>

## Risorse assegnate

Le risorse umane e finanziarie (sia istituzionali che per attività promozionali), assegnate agli uffici mediante i piani operativi, sono ripartite come segue in base agli obiettivi specifici:

		Risorse Umane <sup>(1)</sup>		Risorse Finanziarie	
		n°	%	€	%
OS001	Obiettivo specifico 1	723	75%	144.576.020	56%
OS002	Obiettivo specifico 2	245	25%	111.635.102	44%
Totale		968	100%	256.211.122	100%

<sup>(1)</sup> Le risorse umane assegnate alla rete estera sono conteggiate in *Full Time Equivalent*, comprese quelle di ruolo. Per sede e Milano è usato il criterio *Headcount*, ed è incluso personale a tempo determinato e quello interinale. Non è conteggiata la risorsa umana fuori ruolo.

## DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

I due **obiettivi specifici saranno declinati in piani operativi** sulla base di modalità tecniche ispirate ad un approccio metodologico tipico della riallocazione *top-down* e integrazione/negoziazione<sup>12</sup>.

Dal punto di vista procedurale, sulla base di **esigenze di razionalizzazione dei processi autorizzativi interni e in un'ottica di collaborazione tra l'organo di indirizzo politico-amministrativo e i vertici dell'amministrazione**, sono stati sottoposti al Consiglio di amministrazione gli **obiettivi specifici dell'ente**, rimettendo al Direttore Generale la definizione degli obiettivi operativi mediante specifica delega del Consiglio<sup>13</sup>.

Gli **obiettivi operativi saranno pertanto oggetto di specifica determinazione del Direttore Generale** da emanarsi entro i termini di legge. Il processo di definizione dei piani operativi avverrà ad ogni modo con il coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia ICE e il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica e controllo di gestione, in accordo con il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, che esaminerà e approverà le proposte degli uffici, la supervisione metodologica dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e il supporto della Struttura Tecnica Permanente.

Ogni piano operativo, relativo a ciascuna **unità organizzativa ai vari livelli gerarchici** (uno per la Direzione Generale, quattro per gli uffici di supporto, quattro per gli uffici di coordinamento, quattordici per gli uffici semplici, uno per l'ufficio di Milano, quattordici per gli uffici dirigenziali della

<sup>12</sup> Tali modalità sono state proposte nelle linee guida per il Piano della Performance n. 1/2017 – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance

<sup>13</sup> Al riguardo si precisa che la determinazione del Direttore Generale riguardante gli obiettivi operativi sarà oggetto di successiva informativa al CdA.

Rete Estera e uno per ognuna delle unità operative della rete estera) si tradurrà in una scheda contenente informazioni relativamente a:

- l'unità organizzativa;
- il nome del responsabile;
- la codifica del centro di costo (ai fini di creare un raccordo con la contabilità direzionale);
- le risorse economiche e umane relative all'unità organizzativa.
- l'indicazione del codice dell'obiettivo specifico a cui si riferisce il piano;
- gli obiettivi operativi a cui si associano rispettivamente uno o più indicatori;
- il peso per ciascun indicatore, diverso in base all'importanza attribuita, che consente di misurare la performance organizzativa;
- i target per l'anno di riferimento.

**I piani operativi della rete estera** riporteranno, oltre all'indicatore specifico sull'ampliamento della base clienti, indicatori relativi al numero di servizi gratuiti erogati, al numero delle informazioni pubblicate, alla *customer satisfaction* sui servizi di assistenza e di promozione, e ai corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi.

In linea con le variazioni intervenute nella policy dei servizi, all'indicatore relativo ai servizi gratuiti verrà assegnato un peso prevalente nella valutazione della performance dell'ufficio; verrà inoltre modificato il criterio di misurazione del numero di servizi erogati, introducendo un metodo di ponderazione volto a valorizzare i servizi a maggior valore aggiunto rispetto ai servizi di base a carattere informativo, allo scopo di tener conto dell'impegno effettivo degli uffici nell'erogazione del servizio e di incentivare l'offerta di servizi qualificati.

### *Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale*

Completato il processo di programmazione, con Ordine di Servizio verranno formalmente assegnati gli obiettivi operativi agli uffici della Sede, Milano e della Rete estera per l'anno 2021.

Successivamente, come previsto dal vigente "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ciascun valutatore (Direttore Generale/Dirigenti) sarà tenuto entro il mese di marzo ad **assegnare ai propri Dirigenti/dipendenti gli obiettivi operativi dell'Ufficio quali obiettivi individuali**, e, ove ritenuto opportuno, integrare l'assegnazione con ulteriori obiettivi individuali *ad personam*, non presenti nel Piano della Performance, fermi restando gli obiettivi/indicatori trasversali validi per tutta la struttura.

Gli obiettivi *ad personam* devono essere adeguatamente rappresentati, con indicazione delle fonti dei dati utilizzati e della metodologia per la loro misurazione, formalizzati e successivamente misurati e valutati.

Il Direttore Generale assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti dei singoli uffici, ai responsabili degli Uffici della rete estera e ai dipendenti della rete estera presso Uffici retti da un Responsabile.

I Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi ai propri dipendenti mediante specifici colloqui. Si tratta di un momento particolarmente importante diretto a garantire la condivisione degli obiettivi proposti e l'efficace e chiara comunicazione dei risultati attesi da ogni singolo dipendente ai vari livelli. Tutti gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti, obiettivi e comportamenti professionali, ciascuna con un peso percentuale.

La **componente “obiettivi”** costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è strettamente collegata al sistema degli obiettivi individuati nel Piano della performance.

La **componente “comportamenti”** costituisce il modo di agire delle persone, come espressione delle conoscenze e capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa, anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Fra gli obiettivi individuali dei Dirigenti e dei Responsabili degli Uffici Estero è stato inserito, a partire dal 2018, un nuovo obiettivo, “Contributo assicurato alla performance strategica dell'ICE”, declinato dall'indicatore “Grado di raggiungimento degli indicatori strategici”, il cui peso è pari al 20 per cento degli stessi obiettivi individuali complessivi.

Il processo gestionale relativo al Sistema di Valutazione del Personale è supportato in tutte le sue fasi, da quella di assegnazione degli obiettivi alla fase della redazione delle schede di valutazione finale, da un sistema informatico (Sistema Valutazione Personale – SVP) che opera su un'unica base dati che raccoglie tutte le informazioni fascicolari (dati personali e di carriera). L'applicativo, inoltre, consente di annotare l'effettuazione dei colloqui e gli episodi di rilevanza per la valutazione.

## IL PROCESSO DI REDAZIONE

### *Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano*

Il processo di redazione del Piano è molto articolato e comporta il coinvolgimento dell'Alta Direzione, del Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance, presieduto dal Direttore Generale, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione strategica, l'apporto consulenziale dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente.

La predisposizione del Piano ha richiesto oltre 40 giorni. Il processo ha portato alla elaborazione della proposta degli obiettivi specifici ai vertici ed è stato coordinato dall'Ufficio Pianificazione Strategica nel corso di riunioni e contatti interni, in raccordo con la Struttura Tecnica e dandone informazione all'OIV a garanzia della correttezza metodologica e della rispondenza del Piano alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida della Funzione Pubblica.

Il Presidente e il Direttore Generale hanno concordato gli obiettivi specifici del Piano, da sottoporre a deliberazione del Consiglio di amministrazione. La loro declinazione nei piani operativi verrà invece affidata, mediante delega del Consiglio stesso, al Direttore generale. Il Direttore opererà in raccordo con i Dirigenti delle unità organizzative, i quali presenteranno le proprie proposte in sede di Comitato di programmazione e valutazione della Performance, per la loro condivisione e approvazione definitiva. Gli obiettivi operativi verranno adottati con successiva determinazione del Direttore

generale, la quale conterrà anche la nota metodologica esplicativa delle fonti e dei criteri di misurazione dei relativi indicatori.

La comunicazione interna/esterna del piano sarà curata successivamente alla sua adozione formale mediante la pubblicazione sul sito istituzionale nella apposita sezione “amministrazione trasparente” e sul Portale della Performance.

### Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L’avvio del processo di definizione del Piano avviene nel periodo di adozione del budget economico dell’ente, con un iter iniziato nel mese di luglio per concludersi con l’approvazione nel mese di ottobre<sup>14</sup>. Gli **obiettivi specifici del Piano orientano l’azione dell’ente in linea con gli obiettivi di bilancio, evidenziati nella relazione illustrativa del documento di Budget economico 2021**.

Con l’approvazione della relazione sulla performance, che analizza i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, nel mese di giugno dell’anno successivo a quello di riferimento, si chiude la fase di rendicontazione della performance, a valle della definizione del bilancio di esercizio, approvato nel mese di aprile (figura 3).

### Ciclo della performance e iter di bilancio

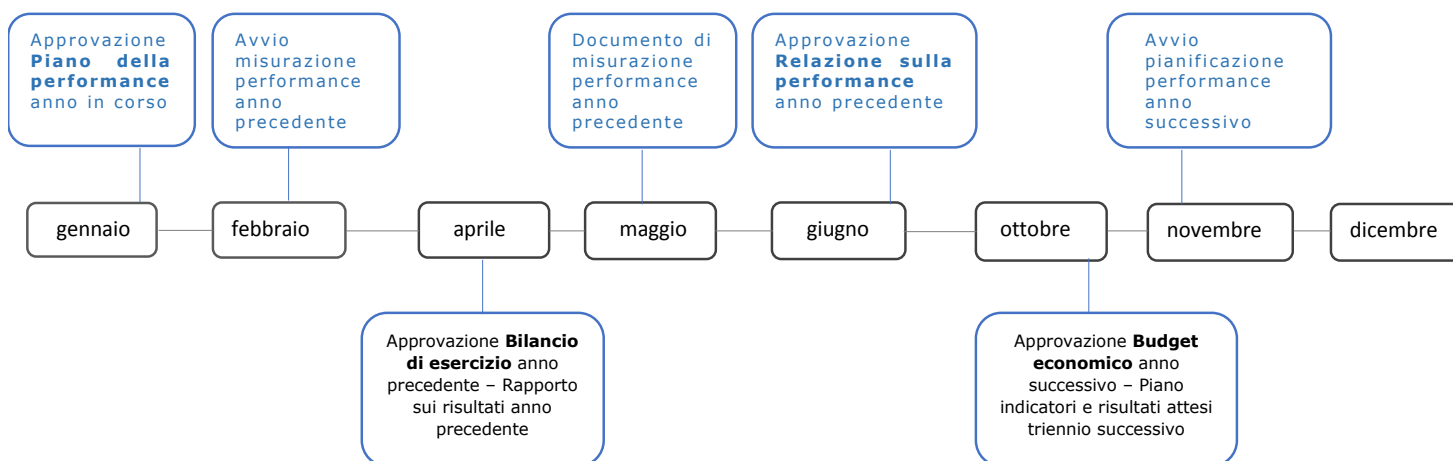


Figura 3

Con riferimento al ciclo della performance 2020, la **revisione del Piano della performance**, adottata per tenere conto dell’impatto della pandemia sulle attività dell’ente (Delibera 526/20 del 30 ottobre 2020), è stata attuata in allineamento con il **primo provvedimento di revisione del budget economico 2020** (Delibera CdA 521/20 del 15/7/2020), che aveva adeguato i dati di previsione alle variazioni intervenute per effetto dell’emergenza sanitaria.

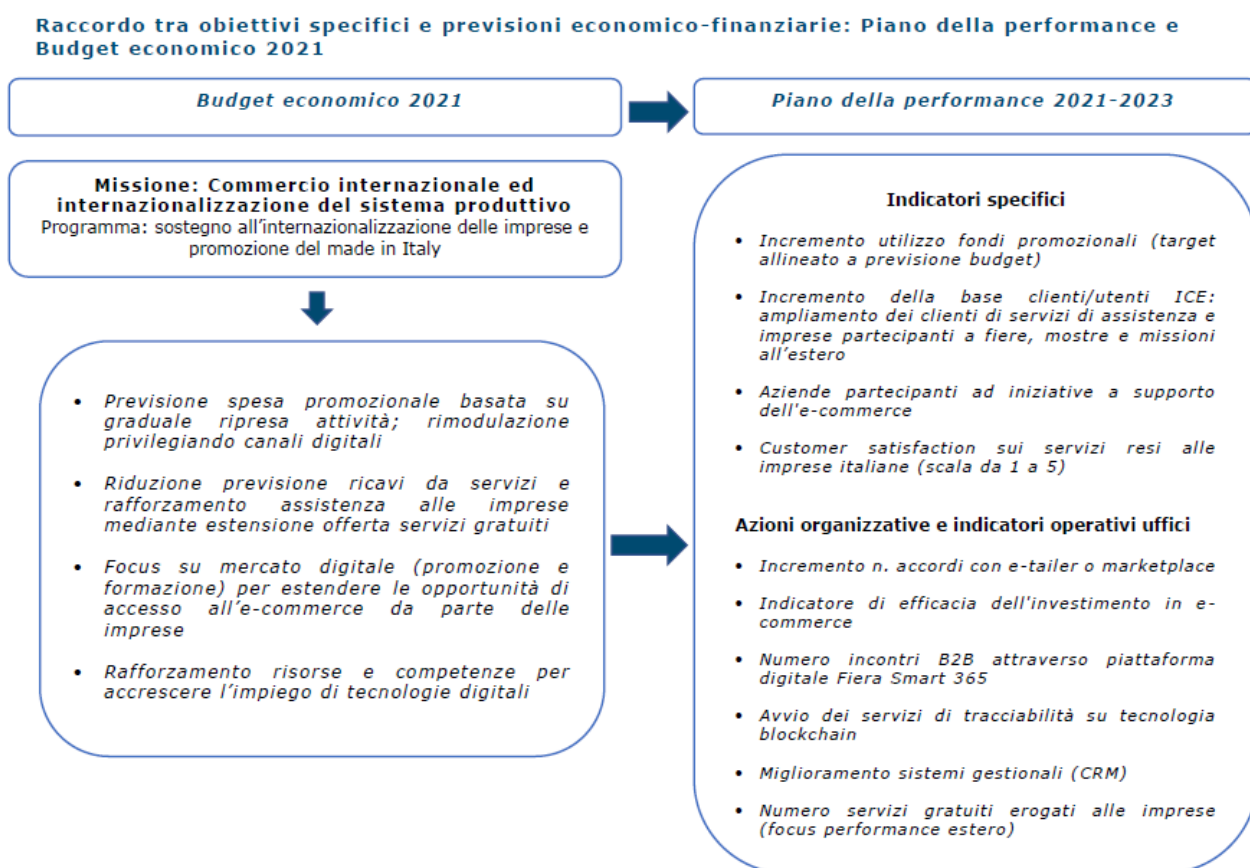
<sup>14</sup> Il budget economico 2021 dell’ICE-Agenzia è stato deliberato dal CdA il 30 ottobre 2020 (Delibera 527/2020) ed è in attesa di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

La figura n. 4 mostra il **collegamento tra i due processi, evidenziando i punti di raccordo tra le finalità dell'azione dell'ente delineate nel documento di bilancio e gli obiettivi del Piano della performance.**

Come descritto in precedenza (cfr. paragrafo "Descrizione risorse economiche assegnate all'Agenzia), per lo svolgimento delle proprie funzioni l'Agenzia si avvale di contributi distinti per le attività di promozione del made in Italy e per il funzionamento dell'ente. La parte prevalente delle risorse è destinata alla realizzazione dell'attività di promozione del made in Italy, in risposta agli indirizzi strategici delineati dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale.

La **spesa per attività promozionale** da realizzare nell'anno è tra gli indicatori specifici dell'ente e è a essa correlata anche la partecipazione delle aziende, in linea con l'obiettivo prioritario dell'incremento delle aziende esportatrici. **Il target assegnato è in linea con la previsione indicata nel budget**, basata sull'ipotesi di una graduale ritorno alla normalità nella gestione dell'attività promozionale nel corso dell'anno; inoltre in considerazione dell'incertezza nell'evoluzione del contesto, si prevede una rimodulazione dell'attività che privilegi gli ambiti legati ai canali digitali per l'export le azioni di comunicazione a sostegno del made in Italy.

Ai fondi assegnati per il funzionamento si aggiungono le entrate proprie derivanti dai ricavi da prestazione di servizi, la cui previsione è in calo rispetto agli anni precedenti per effetto della nuova policy orientata all'ampliamento dell'offerta di servizi gratuiti, che avrà il suo impatto a pieno regime nel 2021. La nuova policy, come detto, è orientata ad accrescere le opportunità di accesso all'assistenza offerta dall'ICE e ad ampliare la base clienti, obiettivo oggetto di specifico indicatore.



**Figura 4**

NOTA METODOLOGICA

PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2021-2023



---

## **Metodologia e definizione degli indicatori di performance e dei target 2021-2023 dell'Agenzia ICE - obiettivi specifici**

---

La presente nota esprime la metodologia adottata per la definizione degli obiettivi, indicatori e target del Piano della Performance 2021-2023 ed è redatta anche ai fini della misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente ed agli eventuali controlli dell'OIV dell'ICE Agenzia (art. 14 c. 4-ter e 9 Dlgs 150/2009).

### **Obiettivi Specifici**

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

L'obiettivo prevede, in un'ottica di multidimensionalità, una serie di indicatori quali-quantitativi correlati all'attività di servizio alla clientela, come risultato di una strategia articolata su più livelli.

**Incremento della base clienti/utenti ICE numero di clienti/utenti di servizi di assistenza a pagamento e gratuiti (peso 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 2021 un target in valore assoluto pari a 14.500. Per "base di clienti/utenti" si intende il conteggio dei fruitori di servizi, gratuiti o a pagamento, al netto di partecipazioni plurime. Il dato sarà elaborato centralmente dal Cruscotto Direzionale in base ai dati inseriti nei sistemi informatici a disposizione degli uffici della sede, Milano ed estero (Oracle, Servlceweb, CRM). Non verranno considerati dati provenienti da fonti diverse rispetto a quelle citate. Baseline 2020: 1.834 aziende, dato provvisorio estratto da cruscotto direzionale il 12 gennaio 2021.

**Aumento dell'utilizzo degli stanziamenti promozionali: Spesa promozionale (peso 15%)**

L'indicatore misura la capacità di spesa promozionale della struttura, ed è espresso in valore. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Oracle, Cruscotto Direzionale). Baseline spesa 2020: 73,3 milioni di euro, dato provvisorio contabilizzato al 12 gennaio 2021.

**Imprese coinvolte in attività di promozione: numero di imprese italiane accompagnate in fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali (peso 5%)**

L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di coinvolgere imprese italiane ad eventi promozionali (fiere, mostre autonome, missioni all'estero, workshop, presentazioni dei settori industriali organizzate in varie modalità), in termini di partecipazione complessiva alle iniziative (quindi vengono considerate anche le partecipazioni plurime). Il target è fissato in valore assoluto, rispetto a una baseline del 2020 di 6.824 aziende. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy attraverso sistemi informatici (Promoapp, Cruscotto Direzionale).

**Operatori coinvolti in attività per la promozione dell'e-commerce: numero aziende ammesse su piattaforme e-commerce promosse da ICE con partner (peso 15%)**

L'indicatore misura la capacità dell'ICE Agenzia di aumentare il numero di aziende italiane presenti su piattaforme e-commerce attraverso accordi specifici con partner digitali. Il target si riferisce alle aziende ammesse nelle piattaforme e-commerce a seguito dell'attività di divulgazione e selezione preliminare all'accesso alle piattaforme stesse, cumulativo con riferimento al triennio 2019-21. Il target considera le partecipazioni plurime. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento promozione Made in Italy. Baseline 2020: 2.133.

**Customer satisfaction sulle imprese italiane: survey sulle imprese sul grado di visibilità, utilizzo, grado di soddisfazione, percezione di utilità economica dei servizi ICE (peso 10%).**

I dati relativi alla rilevazione sulla soddisfazione dei servizi saranno forniti da una società esterna incaricata della rilevazione. L'indagine riporta i dati di dettaglio anche per gli uffici della Sede coinvolti nelle attività oggetto di rilevazione, per Milano e per la rete estera. La scala dei valori è da 1 a 5. La survey sulle imprese rileverà anche il grado di visibilità, utilizzo, soddisfazione e di percezione di utilità economica dei servizi ICE. Fonte di rilevazione: Report del Coordinamento marketing.

**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 e perseguendo l'economicità della gestione - PESO 40%**

Questo obiettivo ha come focus i processi interni, per migliorare i servizi erogati con particolare attenzione, all'innovazione, alla semplificazione, all'efficacia operativa ed efficienza gestionale, alla trasparenza e prevenzione della corruzione.

**Allineamento dell'azione manageriale con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA (peso 20%)**

L'indicatore verifica lo stato di allineamento delle attività correlate agli indirizzi strategici del CdA, attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione annuale, effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV, con l'evidenza del risultato di sintesi, espresso in percentuale (scala 0%-100%), degli obiettivi specifici. *Baseline non disponibile.*

**Attuazione delle azioni in linea con gli indirizzi strategici e organizzativi indicati dal CdA e perseguimento dell'economicità di gestione (peso 10%)**

Il nuovo indicatore misura lo stato di attuazione delle azioni organizzative principali attraverso un monitoraggio infrannuale e la misurazione effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente OIV. Sono state individuate **10 azioni prioritarie** per il 2021, quali:

- 1- *Incremento n. accordi con e-tailer o marketplace.* Il nuovo indicatore prevede la rilevazione mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Promozione Made in Italy. Baseline 2020: 26.
- 2- *Export Flying Desk regionali: incontri individuali con imprese.* Il nuovo indicatore prevede la rilevazione mediante reportistica di riepilogo del risultato a cura dell'Ufficio Coordinamento Marketing. Baseline 2020: 1.600.

- 3- *Numero di incontri B2B realizzati attraverso la piattaforma Fiera Smart 365.* La rilevazione avviene con reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Coordinamento Made in Italy. Baseline 2020: 114.
- 4- *Numero totale di incontri con potenziali investitori/partners da parte dei partecipanti al Global Start-up Program.* Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio Tecnologia industriale. Baseline non disponibile.
- 5- *Apertura o rafforzamento di Desk Paese esteri entro 90 gg dall'autorizzazione MAECI.* Il nuovo indicatore prevede l'apertura o il rafforzamento dei desk entro i termini previsti, salvo impedimenti esterni che ostacolano l'iter di attuazione, determinando il conseguente slittamento dei suddetti termini. A cura dell'Ufficio di Supporto per la Gestione della Rete Estera. Baseline non disponibile.
- 6- *Implementazione di un'area riservata del portale export.gov.it dotata di tecnologie di Intelligenza Artificiale per l'erogazione di contenuti e servizi mirati" (entro il 1 luglio).* Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante la redazione di una relazione tecnica a cura dell'Ufficio di Milano e dell'Ufficio Servizi imprese. Baseline non disponibile
- 7- *Numero di imprese scouted dagli uffici ICE che abbiano manifestato interesse ad investire in Italia e per le quali si è dato avvio allo studio operativo delle condizioni proposte con Invitalia, Agenzie Regionali o altri soggetti nazionali o locali.* Il nuovo indicatore sarà rilevato mediante la redazione di una relazione a cura dell'Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri. Baseline non disponibile.
- 8- *Avvio dei servizi di tracciabilità su tecnologia blockchain per almeno 2 settori (Agroalimentare e Tessile) entro il 1 ottobre.* Il nuovo indicatore prevede la rilevazione mediante la redazione di una relazione tecnica a cura dell'Ufficio di Milano e dell'Ufficio Servizi Informatici. Baseline non disponibile.
- 9- *Indicatore di efficacia dell'investimento in e-commerce: % di aziende attive sulle piattaforme entro il 1 giugno che abbiano registrato almeno 3 richieste di acquisto nell'anno.* Il dato verrà rilevato mediante reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy. Baseline non disponibile.
- 10- *Impatto dei servizi/ attività sulle esportazioni dei clienti ICE: differenza tra variazione percentuale delle esportazioni dei clienti ICE e variazione percentuale esportazioni aziende non clienti.* La misurazione sarà effettuata da ISTAT, attraverso un matching tra le partite iva dei clienti ICE e l'archivio imprese esportatrici dell'Istat, contenente i necessari microdati. Ai fini del raggiungimento del target di performance, la variazione dell'export dei clienti ICE deve essere superiore di almeno 10 punti percentuali a quella del campione controfattuale statistico, basato su imprese con caratteristiche analoghe. Verrà fornita reportistica ad hoc a cura dell'Ufficio di supporto Pianificazione strategica e controllo di gestione.

Il punteggio assegnato per ogni singola azione è: 0 (= azione non realizzata); 0,5 (= se completata in ritardo ma entro l'anno); 1 (pienamente realizzata entro la scadenza indicata) target: n. ≥ 7 azioni.

In caso decada una delle azioni per motivi esogeni, la misurazione verrà effettuata sul numero delle azioni effettivamente realizzabili, riparametrando il target.

***Promuovere l'integrità attraverso l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e la promozione di maggiori livelli di trasparenza (azioni previste nel PTPC) (peso 10%)***

L'indicatore misura la percentuale di azioni adottate sul totale delle azioni previste nel PTPC con un focus specifico su attività di audit interna e assenza di reclami. Il grado di raggiungimento dell'indicatore specifico tiene conto di quanto realizzato da ciascun dirigente in merito agli adempimenti di pubblicazione e di realizzazione delle misure di propria competenza, previste nel

---

Piano triennale per la prevenzione della corruzione secondo quanto attestato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza nella Relazione annuale (baseline 100%).



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

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA-Italian Trade Agency 

@itatradeagency 