



**ITALIAN TRADE AGENCY**

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

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## OBIETTIVI STRATEGICI 2015-2017



Il presente documento è stato elaborato con le  
informazioni disponibili al 21 gennaio 2015.

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO</b>	<b>5</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI</b>	<b>6</b>
Chi siamo	6
Cosa facciamo	6
Come operiamo	7
<b>IDENTITÀ</b>	<b>15</b>
L'ICE-AGENZIA "in cifre"	15
Mandato istituzionale e Missione	16
<b>ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>17</b>
Analisi del contesto esterno	17
Analisi del contesto interno	22
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>33</b>
Obiettivo Strategico 1	35
Obiettivo Strategico 2	36
<b>DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>37</b>
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale	37

**PIANO DELLA PERFORMANCE**  
TRIENNIO 2015-2017

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il *Piano della performance* è il documento programmatico triennale, predisposto ai sensi delle norme vigenti<sup>1</sup>, con cui, sulla base delle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target, gli obiettivi specifici delle articolazioni organizzative, nonché i criteri sui quali sarà effettuata la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'ICE-Agenzia. Nella definizione degli obiettivi strategici si è tenuto conto di indicazioni, aspettative e proposte emerse in occasione di eventi a favore degli utenti e di altri soggetti istituzionali e imprenditoriali fruitori dei servizi, quali ad esempio Roadshow, missioni di Sistema e del Piano Export sud, e altri.

Nell'ambito del ciclo economico internazionale ancora incerto, l'ICE-Agenzia è chiamata ad una fase nuova che mira ad accrescere sensibilmente il volume delle esportazioni attraverso il sostegno sia alle aziende italiane che si affacciano per la prima volta nei mercati esteri che alle imprese stabilmente esportatrici. Per affrontare questa sfida l'Agenzia metterà in campo una serie di interventi diretti a migliorare l'assetto organizzativo interno, più snello e rispondente alle esigenze degli *stakeholder*, a semplificare i processi interni ed a perseguire efficacia ed efficienza nella propria azione a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese del paese.

Per grandi linee, le azioni in programma per il prossimo triennio si concretizzano:

- in una più mirata pianificazione strategica ed una puntuale verifica e controllo delle attività (controllo di gestione);
- nell'introduzione di una piattaforma informatica di Customer Relationship Management (CRM), di supporto alle decisioni di marketing strategico ed operativo, per una efficace gestione e monitoraggio della clientela ICE;
- nell'applicazione di nuove politiche di marketing, con un'offerta più qualificata di servizi alle imprese e una più capillare formazione all'export;
- in una maggiore e nuova attenzione all'attrazione degli investimenti diretti esteri;
- nella realizzazione di un Piano di Comunicazione Istituzionale, per potenziare la comunicazione sia interna che esterna.

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'ICE-Agenzia riveste per accrescere la competitività del paese.

Tale Piano mira a responsabilizzare tutto il personale, a partire dalla dirigenza di vertice, ciascuno per la propria parte, in modo da operare congiuntamente per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, nella piena convinzione che l'ICE-Agenzia sia pronta a superare adeguatamente tutte le sfide che è chiamata ad affrontare.

---

<sup>1</sup> D.lgs. 150/2009, articolo 10, comma 1, lettera a)

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

### Cosa facciamo

La missione dell'ICE-Agenzia è quella di incrementare la presenza delle imprese italiane, in particolare di quelle di minori dimensioni, nei mercati internazionali, in collaborazione con i vari *stakeholders* che agiscono in forma organizzata per favorire l'internazionalizzazione del Sistema Italia.

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

- offre un'ampia gamma di servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere la presenza delle imprese e le vendite di beni e servizi nei mercati esteri;
- supporta le imprese italiane per effettuare investimenti diretti all'estero o per avviare accordi di collaborazione commerciale o produttiva;
- promuove gli scambi e gli accordi di cooperazione, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione;
- facilita l'attrazione degli investimenti 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 opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti da una "Cabina di Regia", 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 a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico (**Piano annuale delle attività, Programma straordinario per il Made in Italy, Piano Export Sud**) o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende). Stipula inoltre convenzioni operative con le regioni e le province autonome per la realizzazione di attività programmate in coordinamento, nonché accordi con enti pubblici e privati volti al raggiungimento degli scopi istituzionali.

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

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

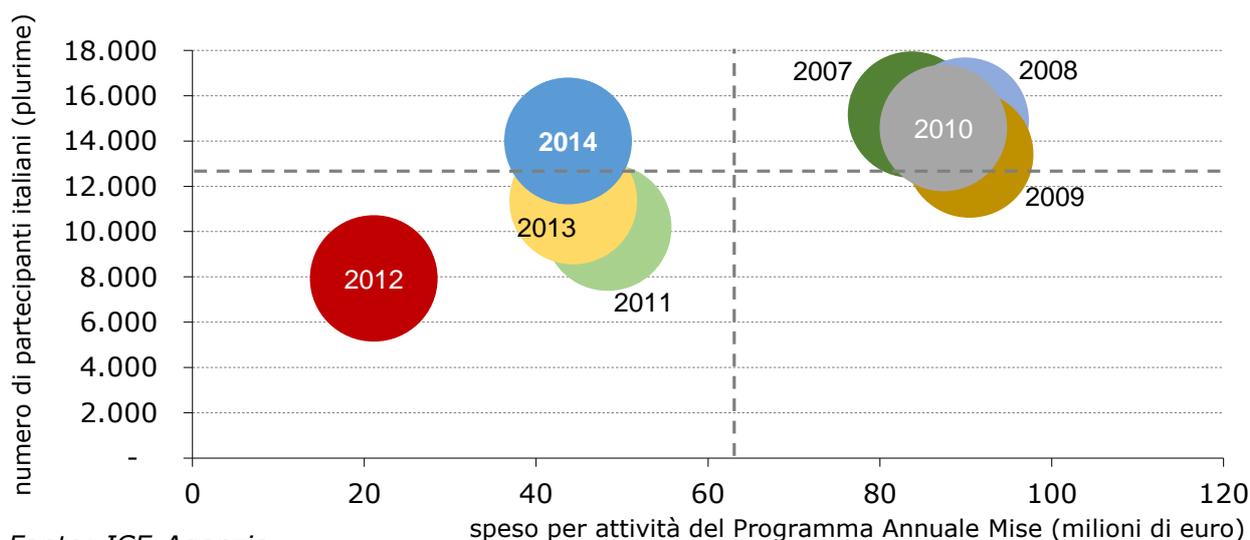
L'Agenzia intende proseguire a rilanciare le attività dell'ex-ICE, innovando l'offerta di servizi e ampliando il proprio bacino di utenza, in collaborazione con gli altri organismi preposti al sostegno dell'internazionalizzazione e nell'ambito di un possibile ridisegno complessivo delle funzioni dell'Agenzia.

Nel 2015 sono previste varie modifiche riguardanti l'organizzazione dell'ente, per tenere conto della funzione di **attrazione degli investimenti diretti in Italia**. Questa è stata assegnata all'Agenzia con il decreto "Sblocca Italia", considerato che in vari paesi (Regno Unito, Spagna, Francia) il supporto all'internazionalizzazione e la funzione di attrazione degli investimenti esteri sono integrati. Inoltre verrà ridisegnata la funzione di pianificazione strategica e di controllo di gestione dell'ente, unendo alcune attività finora presiedute da uffici diversi.

Vi si aggiungono degli interventi volti a semplificare i processi interni, a completare il processo di certificazione della qualità, a migliorare i sistemi informatici e le basi dati sull'utenza. È inoltre prevista la razionalizzazione della spesa attraverso una maggiore centralizzazione degli acquisti, lo snellimento delle procedure in processi chiave, la dematerializzazione dei flussi di informazione e rendicontazione, l'individuazione di processi a basso valore aggiunto da affidare in *outsourcing* per liberare risorse umane da dedicare alle attività operative.

Come risultato, l’Agenzia spera di migliorare la propria operatività, grazie anche al conferimento di nuovi fondi, per tornare alla capacità di spesa dell’ex-ICE (Grafico 1) e avvicinarsi al volume di attività di organismi omologhi presenti negli altri paesi ( Grafico 2, paragrafo Analisi del contesto esterno).

### Attività promozionale e numero di partecipanti italiani alle iniziative di sostegno



Fonte: ICE-Agenzia

Grafico 1

Ciò presuppone, come ovvio, anche una congrua dotazione di risorse umane e finanziarie, destinate a sostenere in modo adeguato anche i costi fissi (di “funzionamento”), necessari all’erogazione dei diversi tipi di servizi ma che sono oggetto di progressive riduzioni.

#### Servizi di promozione

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

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

Una quota delle risorse del Programma è destinata alla realizzazione di attività pianificate e gestite in partenariato con regioni e altri enti

territoriali, le associazioni industriali e il sistema camerale, con attività prevalentemente destinate alla valorizzazione di specifiche realtà produttive locali e settoriali. A questi programmi a prevalente finanziamento pubblico si affiancano numerose iniziative a carattere promozionale finanziate interamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.).

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

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

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

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

Nel 2015 il budget disponibile per attività promozionali ammonta a 88 milioni di euro, inclusa la quota di cofinanziamento privato.

In base ai tipi di eventi programmati, con l'attuazione del Piano annuale ordinario si prevede di coinvolgere circa 11.000 operatori italiani e 14.000 operatori esteri. Va tuttavia considerato che l'attività promozionale è suscettibile di continue variazioni (annullamenti, inserimenti di nuove iniziative, rinvii, modifiche delle modalità di realizzazione previste, ecc.), legate a fattori connessi con la realizzabilità di singoli eventi, a problematiche relative ai tempi di approvazione dei programmi di spesa, nonché a variazioni nelle risorse assegnate. Pertanto le stime relative all'utenza sono da considerarsi indicative e saranno oggetto di

monitoraggio ed eventuale rettifica in corso d'anno, in funzione dell'evoluzione dei programmi.

Con riguardo al grado di soddisfazione dell'utenza, rilevata somministrando dei questionari di *customer satisfaction* durante gli eventi, anche nel 2015 è atteso un giudizio medio intorno al 4,3 (scala da 1 a 5).

La recente L. 11 novembre 2014, n.164 di conversione del decreto c.d. "Sblocca Italia", ha inoltre attribuito all'ICE l'attuazione di un Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, prevedendo l'assegnazione di 220 milioni di euro nel prossimo triennio, finalizzato ad incrementare il numero delle imprese che operano sui mercati internazionali, ad espandere le quote di mercato dell'Italia e a valorizzare l'immagine del Made in Italy nel mondo; questo sarà definito dal Ministero dello Sviluppo Economico mediante apposito decreto. Farà seguito la programmazione puntuale delle attività e l'aggiornamento delle stime relative ai costi e all'utenza.

### *Servizi di informazione e assistenza*

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

Per ottenere assistenza e per avere informazioni sui servizi offerti, è operativo un **Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP)**, costituito da un team che presidia un numero telefonico dedicato e riceve le richieste di assistenza indirizzate all'indirizzo [urp.export@ice.it](mailto:urp.export@ice.it).

Uno snodo centrale per l'attività di informazione sono i due portali **[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)** e **[www.italtrade.com](http://www.italtrade.com)**.

Rivolto agli utenti italiani, il portale [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) permette di accedere, previa registrazione, alle elaborazioni statistiche di commercio internazionale, ai rapporti curati dall'ICE-Agenzia in collaborazione con Istat e altri centri studi, alle newsletter, ai portali settoriali di informazione sui mercati internazionali, alla biblioteca specializzata in tema internazionalizzazione, all'agenda degli eventi di promozione, alle notizie dal mondo.

Il portale [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) è invece destinato specificamente agli utenti esteri, allo scopo di pubblicare informazioni ma anche di inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale. Segnalate da operatori commerciali esteri, queste vengono rimbaltate automaticamente sul sito istituzionale dell'Agenzia e rese consultabili dalle imprese italiane. Il sito è alimentato dagli uffici della rete estera e dalla sede centrale, è redatto in più lingue (la newsletter, inviata a circa 4.200 utenti, viene pubblicata in inglese e cinese) e contiene pagine-paese in lingua locale.

Accedendo alla Banca Dati dell'Offerta Italiana, una *directory* di circa 56.000 aziende, gli utenti italiani possono pubblicare informazioni sui loro

prodotti, foto e proposte commerciali, e realizzare una vera e propria vetrina virtuale.

Nel 2015 Italtrade si arricchirà di un motore di ricerca semantico, grazie al quale gli utenti internazionali potranno individuare ancora più agevolmente le aziende italiane iscritte in banca dati. Potranno inoltre pubblicare richieste di collaborazione e ottenere in tempo reale il *matching* con offerte di collaborazione corrispondenti.

Insieme al MISE e al MAE, nel 2015 l'Agenzia proseguirà nell'attuazione del progetto "**Road Show per l'Internazionalizzazione**", rivolto in particolare alle microimprese e alle PMI che non sono ancora presenti sui mercati esteri o che esportano in maniera saltuaria. Si tratta di un intervento che, durante 27 tappe in Italia (12 nel 2014 e 15 nel 2015) per la prima volta prevede un'azione congiunta degli attori - pubblici e privati - del "Sistema Italia", impegnati nel supporto all'internazionalizzazione. Oltre all'Agenzia, partecipano SACE, SIMEST, Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia, Alleanze delle Cooperative Italiane, e altri partner territoriali.

I Road Show intendono promuovere i servizi di supporto all'internazionalizzazione offerti dai vari enti e definire piani di assistenza personalizzati per ogni azienda. Nel 2014 hanno partecipato 3.113 imprese, per le quali sono stati organizzati oltre 4 mila incontri. Quasi la metà delle imprese che hanno aderito all'iniziativa non supera i 500 mila euro di fatturato export, anche se un 25% ha dichiarato un fatturato oltre 5 milioni di euro.

Nel 2015 proseguirà anche il progetto *Road to EXPO/EXPO is now!*, volto a promuovere sui mercati internazionali un percorso di avvicinamento a EXPO Milano 2015, attraverso la rappresentazione dell'eccellenza dell'industria agro-alimentare italiana. Per questa iniziativa è centrale l'azione delle fiere specializzate, aventi il compito di svolgere il ruolo di capofila dell'intera filiera rappresentata, sia in Italia che all'estero.

Il rapporto di interazione con il sistema fieristico si sviluppa lungo due assi principali:

- Asse 1: presentazione dell'EXPO e della filiera fieristica agroalimentare italiana in alcune delle principali manifestazioni internazionali del comparto, con l'organizzazione, attraverso il sistema fieristico, di eventi informativi di presentazione e di networking in modo da accrescere il numero di visitatori professionali all'Esposizione.
- Asse 2: realizzazione di azioni di incoming di giornalisti, opinion leader e buyer presso le manifestazioni di maggiore richiamo internazionale del settore agroalimentare che si tengono in Italia, con sessioni informative e illustrative su EXPO Milano, finalizzate alla partecipazione degli operatori stranieri alle attività che si terranno nel padiglione Italia durante l'EXPO stessa.

L'Agenzia è impegnata anche nell'assistere le imprese nel loro processo di digitalizzazione attraverso una piattaforma dedicata di *e-Commerce*. Nel 2015 continueranno le operazioni di sviluppo, in collaborazione con Postecom, del sito [www.Italydock.com](http://www.Italydock.com), che ha l'obiettivo di fornire alle

imprese un servizio di supporto nelle varie fasi del processo di vendita online.

Ogni impresa aderente al nuovo servizio di *e-Commerce* potrà creare un suo "negoziato virtuale" all'interno di una piattaforma multilingue dedicata al *Made in Italy*, che sarà proposta sui principali mercati internazionali.

Nella prima fase di lancio della piattaforma, l'ICE-Agenzia effettuerà una promozione mirata, sia attraverso mailing diretto, sia mediante il proprio sito web, distribuendo materiale promozionale del nuovo servizio.

Nel primo trimestre del 2015 la *landing page* del portale caricherà filmati informativi sui settori dei prodotti di riferimento e, nello stesso periodo, verranno organizzate a Roma e a Milano due *press-conference* di presentazione della piattaforma di *e-Commerce*. Parallelamente, nei paesi target, saranno realizzate azioni di *Web Marketing*, con l'obiettivo di raccogliere la domanda di prodotti *Made in Italy* da parte di potenziali clienti e consumatori locali.

In considerazione della sempre maggiore focalizzazione delle attività dell'ICE-Agenzia sulla erogazione dei servizi alle micro e PMI e sulla soddisfazione degli utenti, nel 2014 è stato messo a punto un piano di attivazione per una piattaforma di **CRM - Customer Relationship Management**, in grado di gestire il rapporto con i clienti, anche in vista di un continuo aggiornamento del catalogo dei servizi.

Nel 2015 è prevista la realizzazione del software e l'attivazione del sistema, che sarà parte di un processo più ampio riguardante l'intera struttura ICE, dalla rete estera agli uffici della Sede, dalla Promozione alla Formazione e alle relazioni con il pubblico.

Nel campo della produzione e diffusione dell'informazione statistica, rientrano anche l'annuario *Commercio estero e attività internazionali delle imprese* e il rapporto *L'Italia nell'economia internazionale*. Entrambi contribuiscono al dibattito sull'internazionalizzazione dell'economia italiana, con un'analisi dello stato e delle tendenze dell'economia mondiale. Il rapporto *Evoluzione del commercio con l'estero per aree geografiche e settori* analizza invece il modello econometrico per prevedere la domanda internazionale dei principali mercati e settori merceologici. Il rapporto *Italia Multinazionale*, promosso dall'ICE e realizzato da Politecnico di Milano e R&P, fornisce lo scenario dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, tramite investimenti diretti esteri. Infine, grazie al servizio biblioteca e documentazione, diverse centinaia di utenti hanno usufruito di servizi di consultazione e prestito di materiale cartaceo e/o elettronico.

### *Servizi di formazione*

La formazione mantiene una posizione centrale tra i servizi di supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, specialmente in un contesto di crisi e di una domanda estera proveniente soprattutto da mercati complessi e distanti sotto il profilo geografico e culturale.

L'attività formativa dell'ICE-Agenzia è prevista dal Piano annuale di attività, dal programma straordinario per il *Made in Italy*, dal Piano Export Sud e anche dagli Accordi interregionali.

Per il 2015 si ritiene di mantenere il focus sulla formazione diretta a imprenditori, export manager e professionisti dell'internazionalizzazione con formule di affiancamento, assistenza personalizzata e cicli seminari sul territorio. Tali misure hanno avuto un notevole successo nel 2014 sia nell'ambito del Piano Export Sud (che continuerà nel 2015) sia nell'ambito delle attività di follow-up del Road Show per le Imprese (che terminerà a dicembre 2015), ma anche in corsi come quello realizzato in favore delle imprese cooperative (che terminerà a giugno 2015) o negli interventi svolti in partnership con associazioni imprenditoriali e artigiane.

Si proseguirà inoltre l'attività per la formazione di Export Manager, estendendola ai *Temporary Export Manager*, e saranno avviati nuovi format rivolti al personale delle principali Banche italiane, con l'obiettivo di formare anche coloro che prestano servizi alle imprese.

Per la formazione internazionale, con nuove formule didattiche, si sta proseguendo il ciclo di iniziative volte a favorire il **networking con l'estero per start-up e imprese innovative** (Corsi Lab Innova). Nell'ambito delle iniziative previste dal Piano Export Sud proseguono i corsi sulla proprietà intellettuale. Per la prima volta sarà inoltre realizzato un progetto volto a favorire l'imprenditoria giovanile nel bacino del Mediterraneo.

Quindi, sia nella formazione d'impresa, sia nella formazione giovani e nella formazione internazionale proseguirà l'impegno nella realizzazione di progettazioni didattiche innovative, volte a cogliere le esigenze del mercato e dei principali settori merceologici, con particolare riguardo ai beni di consumo (agroalimentare, design, moda, calzature).

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

Con riguardo all'attrazione degli investimenti esteri, già nel 2014 l'ICE-Agenzia ha avviato iniziative per individuare potenziali investitori e proceduto ad organizzare incontri e approfondire contatti con i responsabili di fondi d'investimento internazionali e operatori dei vari settori d'intervento (immobiliare, energia, logistica/infrastrutture, moda/design, ecc.).

In corso d'anno, nell'iter di definizione dell'architettura istituzionale della funzione di attrazione degli IDE, il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164, ha definitivamente attribuito all'Agenzia l'attività di **attrazione degli investimenti in Italia**, da svolgere attraverso la propria rete di uffici.

In prospettiva ciò si rifletterà sul nuovo funzionigramma, che prevede la creazione di un'area "Attrazione investimenti", con un coordinamento di tre uffici ("Promozione investimenti", "Partenariato per investimenti esteri", "Supporto operativo agli investitori esteri")<sup>2</sup>.

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

L'attività risponde all'esigenza di definire alleanze con varie organizzazioni (Regioni, enti di Stato, enti territoriali, associazioni imprenditoriali, istituti

<sup>2</sup> Delibera CdA dell'ICE-Agenzia, 19 novembre 2014

di credito, enti fiera), in modo da ampliare il portafoglio clienti dell’Agenzia e promuovere l’internazionalizzazione delle imprese.

I risultati che scaturiscono dalla **politica di accordi** sono rilevati in termini di generazione del fatturato (corrispettivi per ICE) e come numero di imprese clienti che, grazie ai partner, si rivolgono all’Agenzia.

Nel corso del 2014 sono stati sottoscritti 29 accordi tra:

- accordi di collaborazione, volti ad attivare azioni sinergiche tra le controparti;
- accordi di fornitura servizi con banche e associazioni di categoria, per favorire attività di affiancamento, indirizzamento e consulenza per le aziende clienti ed associate, offrendo condizioni agevolate;
- accordi di rappresentanza in Italia di fiere estere, relativi ai rapporti di agenzia;
- accordi per l’utilizzo delle strutture degli uffici ICE all’estero, relativi alla fornitura di spazi attrezzati presso gli uffici esteri ICE;
- accordi promozionali, riguardanti le convezioni interregionali, in collaborazione con gli uffici merceologici ICE.

Per il 2015 l’attività dovrebbe proseguire, per quanto il nuovo organigramma preveda una collocazione come “nucleo di attività” e non più come ufficio a se stante.

#### *Acquisizione progetti strategici e gare internazionali*

Per acquisire altre fonti di finanziamento, l’Agenzia partecipa a gare internazionali che riguardano, in particolare, attività di sostegno sui mercati esteri per le Pmi europee e di assistenza tecnica a paesi terzi (rispetto all’Europa), su materie riguardanti l’internazionalizzazione.

La partecipazione a **Call for Tender** e **Call for Proposal** della **Commissione Europea** permette all’Agenzia di creare un sistema di alleanze strategiche a livello nazionale ed internazionale con attori pubblici e privati, promuovendone anche l’immagine grazie al rinnovato ruolo di interlocutore della Commissione Europea.

La presenza della rete estera nel mondo e la competenza del personale dell’Agenzia costituiscono punti di forza per arrivare all’aggiudicazione di questo tipo di gare. Presupposto è un’attività costante di scouting, di sviluppo dei partenariati anche con le altre Trade Promotion Organizations europee e di redazione dei contenuti dell’offerta tecnica, in stretta collaborazione con l’Ufficio ICE di Bruxelles nel quale è stato istituito un desk Europa volto a facilitare la partecipazione alle gare europee.

Anche per questa funzione nel 2015 è prevista una collocazione come “nucleo di attività” e non più come ufficio a se stante.

## IDENTITÀ

### L'ICE-AGENZIA "in cifre"

L'ICE-Agenzia ha la sua sede principale a Roma e un ufficio a Milano, ed ha una rete estera formata da 64 uffici e 14 punti di corrispondenza (al 1 gennaio 2015).



Principali dati dell'Agenzia ICE (2014)	N.
<b>Pesonale</b>	
Dipendenti	437
<i>di cui dirigenti:</i>	36 (8%)
Dipendenti a contratto locale negli uffici esteri (al 30 giugno 2014):	411
<b>Risorse (milioni di euro)</b>	
Risorse per il funzionamento dell'ICE	74,4
Risorse disponibili nel 2015 per attività di tipo promozionale <sup>3</sup>	88
<b>Indicatori di output dei servizi</b>	
Utenti da coinvolgere in iniziative promozionali del Piano Annuale Ordinario	24.000
<i>di cui stranieri</i>	10.000
Utenti registrati all'export club	82.069
Utenti registrati nella banca dati Italtrade	56.357
Informazioni pubblicate nella banca dati opportunità d'affari	10.219
Partecipanti a corsi di fomazione per neolaureati italiani	161
Ore stage in Italia e all'estero per studenti e neolaureati italiani	95.670
Ore di stage in Italia per studenti stranieri	12.300
Partecipanti a corsi di formazione per imprese	2.018
Partecipanti a iniziative di formazione per operatori internazionali	191

<sup>3</sup> Piano annuale ordinario, Programma Straordinario per il Made in Italy, Piano Export Regioni Convergenza, progetti commissionati da altri enti, incluso il contributo finanziario da parte delle aziende. L'importo è destinato ad aumentare considerevolmente a seguito di quanto indicato nella Legge di Stabilità 2015.

## Mandato istituzionale e Missione

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

La missione dell'Agenzia ICE è di:

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

## ANALISI DEL CONTESTO

### Analisi del contesto esterno

I processi di internazionalizzazione richiedono strategie e attività sempre più complesse per operare sui mercati esteri, in particolare quelli più dinamici e geograficamente lontani. Sono ancora troppo poche le imprese stabilmente esportatrici, rispetto ad un potenziale stimato di circa 70.000, e i costi di accesso all'internazionalizzazione rappresentano un vincolo specialmente per le PMI.

Peraltro in Italia il 90% degli esportatori – in tutto circa 210.000 - è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve circa il 26% delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, circa 2.000 imprese con più di 250 addetti (l'uno per cento del totale) realizzano il 45% delle esportazioni italiane. Tra queste due classi si trovano le medie imprese, quelle del cosiddetto "quarto capitalismo", la cui incidenza sulle esportazioni totali nell'ultimo decennio ha mostrato un andamento crescente, fino a rappresentarne il 30% circa.

Le imprese esportatrici italiane si troveranno ad affrontare nel 2015 un ciclo economico internazionale ancora caratterizzato da una moderata crescita del Pil, per quanto il recente crollo del prezzo del petrolio dovrebbe favorire la ripresa. Permangono in vari paesi gravi problemi sul fronte dell'occupazione nonché rischi finanziari, oltre all'incertezza dovuta alle varie tensioni geopolitiche.

Secondo le ultime previsioni dell'OCSE<sup>4</sup>, la crescita del Pil mondiale raggiungerà nel 2015 il 3,7%, un tasso leggermente inferiore a quanto previsto a settembre, e salirà al 3,9% nel 2016. Allo stesso tempo si rileva la considerevole disomogeneità che dovrebbe caratterizzare gli andamenti delle singole economie<sup>5</sup>.

Sempre secondo l'OCSE, nel biennio 2015-16 le economie avanzate dovrebbero crescere, rispettivamente, del 2,3% e del 2,6%. Tanto la Commissione Europea quanto l'OCSE ritengono che la crescita del Pil nell'Area dell'Euro mostrerà negli anni a venire un'accelerazione piuttosto modesta (1,1% nel 2015 e 1,7% nel 2016), dopo un 2014 che dovrebbe attestarsi intorno al +0,8%. In prospettiva un effetto positivo potrebbe risultare dal minore costo dell'energia e dalla svalutazione della moneta unica rispetto alla valuta americana; resta tuttavia necessaria l'attuazione di politiche favorevoli alla crescita.

Per quanto riguarda il Pil dell'Italia, il 2014 si è chiuso con una nuova variazione di segno negativo<sup>6</sup>; gli osservatori concordano sul fatto che la ripresa, pur modesta, dovrebbe avviarsi nel 2015 e proseguire l'anno successivo. Le previsioni di autunno della Commissione Europea indicavano per il 2015 un incremento dello 0,6% e per il 2016 un aumento dell'1,1%, cui è seguita una revisione al ribasso da parte del Fondo

<sup>4</sup>OECD World Economic Outlook, novembre 2014

<sup>5</sup>Questa considerazione è condivisa anche dall'Istat secondo cui tra le economie avanzate prevalgono i segnali di rallentamento, considerata la continua caduta del prezzo delle materie prime, con l'unica eccezione degli Stati Uniti.

<sup>6</sup> -0,4% secondo la Commissione Europea.

Monetario Internazionale (0,4% e 0,8%)<sup>7</sup>. Il contributo alla crescita delle esportazioni nette, positivo seppur contenuto anche nel 2014, dovrebbe farsi più sostenuto dal 2015 in poi, con il ritorno alla crescita nell'area dell'euro e una geografia degli scambi che dovrebbe operare in senso favorevole all'export italiano; la componente da cui ci si attende il maggior contributo positivo è tuttavia quella della domanda interna, con consumi che dovrebbero tornare positivi.

Considerando le altre economie avanzate, se per gli Stati Uniti la congiuntura appare più rosea, con un tasso di crescita atteso intorno al 3% sia nel 2015 che nel 2016, il Giappone dovrebbe conseguire solo un lieve incremento del Pil (0,8% nel 2015 e 1% nel 2016), soprattutto per via della stagnazione della domanda interna.

Per le economie emergenti e in via di sviluppo la crescita economica prevista per il biennio 2015-2016 dovrebbe superare di poco il 5%, presentando anche in questo caso andamenti differenziati. Un buon ritmo di espansione è previsto in Asia, nonostante il rallentamento della Cina, dove sono attesi tassi di crescita più sostenibili - intorno al 7 per cento nel 2015-2016. Per l'India, considerato anche il miglioramento sul fronte politico, è prevista una crescita più elevata rispetto agli anni precedenti (6,6% nel 2015), mentre in Brasile dovrebbe attestarsi sull'1,5%. In Russia, il Pil dovrebbe segnare crescita zero nel 2015, come conseguenza dell'andamento del prezzo del petrolio e delle tensioni con l'Ucraina, mentre è prevista una moderata ripresa (1,6%) nell'anno seguente.

Anche per il commercio internazionale è attesa una crescita, per quanto moderata rispetto al periodo pre-crisi, grazie alla ripresa economica in atto in alcune aree geografiche. L'OCSE prevede per il 2015 un incremento del commercio internazionale pari al 4,5%, lievemente superiore rispetto alle ultime previsioni dell'OMC<sup>8</sup>, che indicano un tasso medio del 4%.

Considerando la domanda mondiale, secondo l'OMC le importazioni dei paesi avanzati dovrebbero aumentare del 3,7% e quelle dei paesi emergenti del 4,5%. Andamenti diversi sono attesi nelle aree geografiche: mentre le importazioni europee dovrebbero aumentare del 3,5% e quelle del Nordamerica del 4,2%, la domanda di importazioni del Centro-Sudamerica dovrebbero crescere del 4,8% e quella dell'Asia del 4,3%.

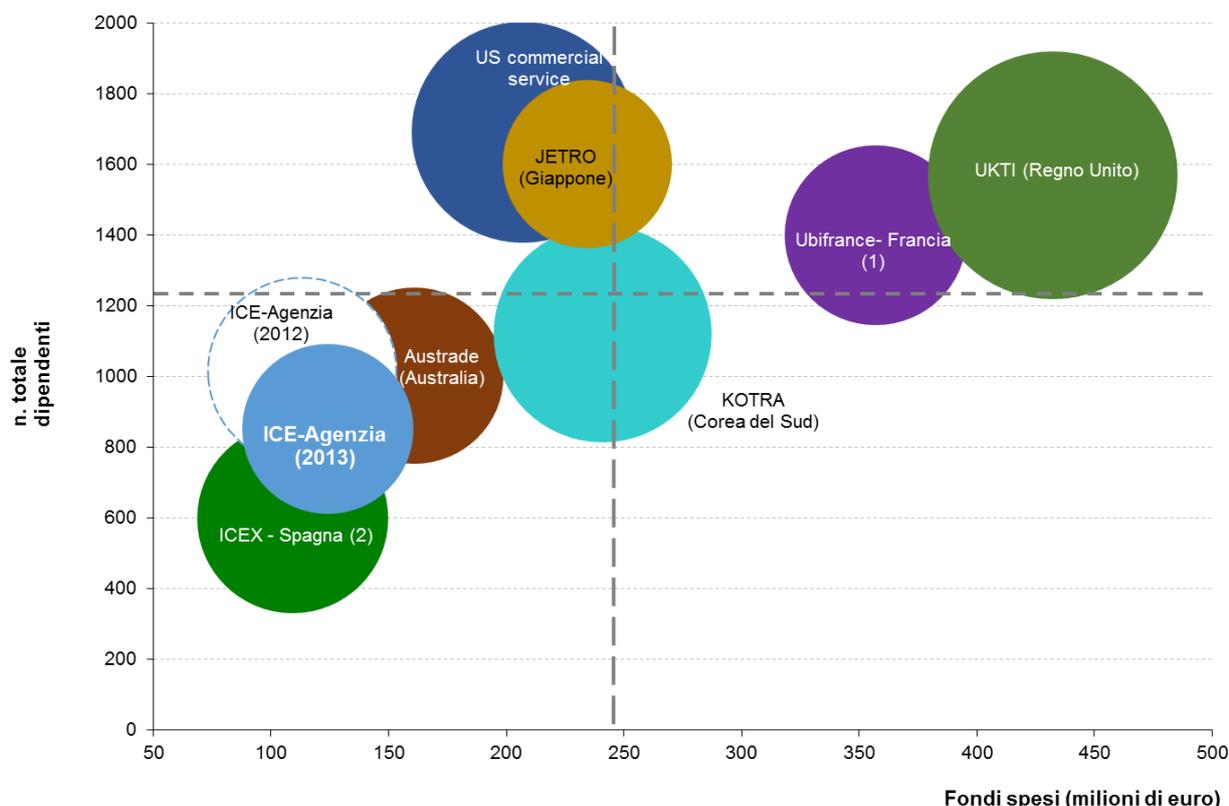
In questo contesto, l'Agenzia svolge la sua funzione di ente governativo preposto a **sostenere le imprese e ad aiutarle nell'espansione sui mercati internazionali**, alla stregua degli enti simili presenti nei vari paesi (Trade Promotion Organisations, TPO). A queste organizzazioni, generalmente di natura pubblica, sono destinate risorse anche considerevoli per poter erogare servizi di assistenza-consulenza, promozione, informazione, formazione, in parte co-finanziati dalle imprese che ne beneficiano.

Posto che le attività possono differire, almeno in parte, il Grafico 2 mostra il posizionamento dell'Agenzia-ICE rispetto ad alcuni enti omologhi (dati disponibili al 2013), mostrando che si è ancora lontani dall'assicurare condizioni di parità (*level-playing field*) rispetto ai paesi concorrenti sui mercati mondiali.

<sup>7</sup> FMI, World Economic Outlook gennaio 2015

<sup>8</sup> WTO Press Release, settembre 2014

**Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione e fondi spesi per attività e funzionamento 2013 (la dimensione rappresenta il numero di uffici della rete estera)**



Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

(1) Incluso Volontariat International en Entreprises (Vie)

(2) Cui si aggiungono 790 dipendenti degli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

Grafico 2

Lo svolgimento della funzione di sostegno all'internazionalizzazione presuppone, come ovvio, una dotazione congrua di risorse finanziarie e umane per erogare i servizi e per svolgere le attività previste dei diversi programmi di attività promozionale, nonché per mantenere un livello, quantitativo e qualitativo, tale da soddisfare le aspettative dell'utenza e degli stakeholder.

Inoltre, dato il grado di frammentazione delle politiche di sostegno all'internazionalizzazione, per quanto minore rispetto al passato, va prestata particolare attenzione al coordinamento dell'Agenzia con gli altri attori del sistema paese, da realizzare anche mediante la stipula di accordi e convenzioni con partner strategici.

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

Per individuare i propri obiettivi, l'ICE-Agenzia coinvolge, attraverso un processo di dialogo e ascolto, tutti gli utenti e gli altri soggetti istituzionali (Regioni, Province, Ministeri, Università etc.) e imprenditoriali (Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria, etc.) fruitori dei

servizi. Ciò avviene principalmente attraverso la programmazione e la gestione delle attività promozionali e mediante la stipula di accordi e convenzioni.

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

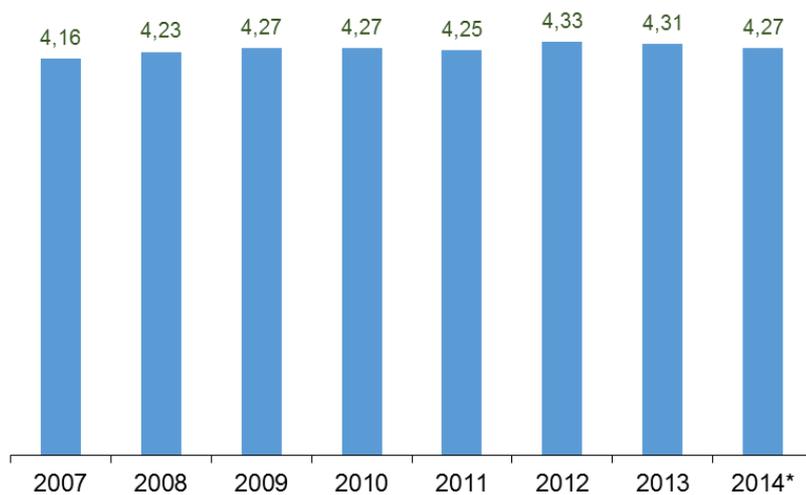
Questi i principali punti di interesse per la pianificazione triennale 2015-2017:

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

Di conseguenza, l'impegno prioritario per il prossimo triennio sarà incentrato sui seguenti punti:

- incrementare sensibilmente il numero delle piccole e medie imprese che esportano in maniera stabile, anche mediante la prosecuzione delle tappe del "Road Show per le imprese";
- in generale, facilitare una maggiore partecipazione delle imprese italiane nelle catene di valore globali;
- sviluppare iniziative volte a sostenere le imprese ad alta intensità di innovazione, con particolare riguardo alle start-up;
- favorire le esportazioni delle imprese delle quattro regioni della Convergenza (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) mediante la realizzazione del Piano Export Sud, in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali;
- stipulare accordi con enti che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi;
- rilanciare le missioni di sistema istituzionali ed imprenditoriali, soprattutto nei mercati emergenti;
- semplificare e razionalizzare i processi di lavoro, per garantire trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa;
- rivolgere un'attenzione particolare ai clienti dell'Agenzia, continuando a rilevare il grado di soddisfazione per i servizi erogati.

**Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti ad attività promozionali ICE-Agenzia (media del giudizio globale, scala da 1 a 5)**



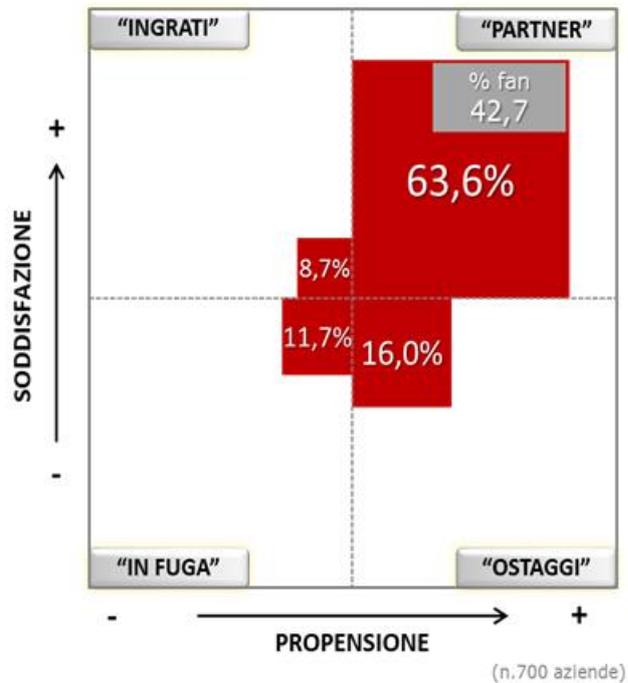
N. Questionari: 2.838 3.736 4.764 5.218 3.211 1.289 1.930 2.063

(\*) dati parziali

Fonte: ufficio coordinamento servizi promozionali

Grafico 3

### Servizi di assistenza a pagamento: grado di soddisfazione e fidelizzazione delle imprese clienti nel 2013



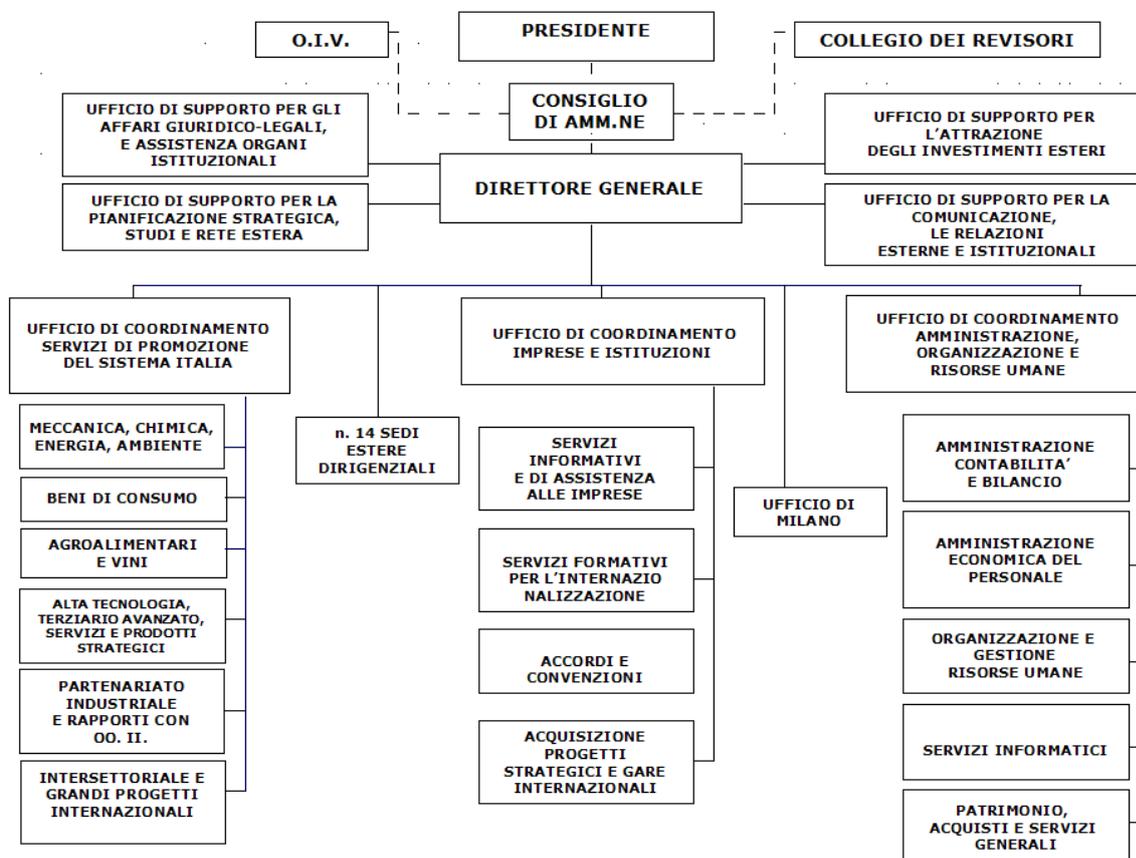
Fonte: ufficio Pianificazione Strategica, indagine Pragma 2014

#### Analisi del contesto interno

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

- sede di Roma: 4 uffici di supporto e 3 uffici di coordinamento delle attività. Da questi ultimi dipendono 15 uffici dirigenziali;
- ufficio di Milano (dirigenziale);
- rete estera: 78 unità operative, suddivise in 64 Uffici (di cui 14 dirigenziali) e 14 Punti di corrispondenza.

## Struttura organizzativa della Sede di Roma



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

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

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

Lo stanziamento per la copertura dei cosiddetti "costi istituzionali", relativo al 2015, ammontava inizialmente a 75,3 milioni di euro, come da Bilancio di Previsione. Questi fondi sono destinati a coprire i costi necessari al funzionamento della struttura per poter erogare i diversi servizi di sostegno: in particolare, 14,8 milioni erano previsti a copertura

dei costi di funzionamento (cap. 2530) e 60,5 milioni per i costi di natura obbligatoria (cap. 2532).

Lo stanziamento indicato per le spese di natura obbligatoria è comprensivo di un importo di 1,5 milioni di euro, da destinare alla copertura degli oneri per il personale di Buonitalia S.p.a. (in liquidazione)<sup>9</sup>.

### Stanziamenti del Bilancio di previsione 2015

ANNI	CONTRIBUTO NETTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE (Cap. 2530 + 2532)	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
2015	14.804.164	60.553.093	<b>75.357.257</b>	22.861.278
2016	14.843.475	60.553.093	<b>75.396.568</b>	22.934.278
2017	14.843.475	60.553.093	<b>75.396.568</b>	22.934.278

Fonte: Bilancio di previsione 2015 deliberato dal Cda dell'ICE – Agenzia in data 19 novembre 2014

A fronte di questa previsione di spesa, destinata a finanziare l'operatività della struttura, il Fondo per la promozione all'estero (cap. 2535) riportava 22,8 milioni di euro. Tuttavia, tenuto conto dei fondi delle annualità precedenti e del cofinanziamento privato per la realizzazione delle attività (pari a 13.5 milioni), il Bilancio indicava per le attività promozionali una previsione di spesa di 52 milioni di euro.

A questa previsione si aggiungevano i fondi stanziati anche per altre attività di supporto promozionale, che riguardano i seguenti programmi:

- le iniziative comprese nel Piano Export Sud (19,1 milioni di euro, di cui 18,8 di contributo pubblico);
- i progetti di promozione straordinaria del Made in Italy (10,6 milioni euro);
- le attività privatistiche commissionate dal MISE (1,1 milioni di euro);
- la realizzazione dei progetti formativi per i giovani provenienti da Paesi extraeuropei per l'avvio di attività imprenditoriali nei Paesi d'origine (1 milione di euro);
- la realizzazione dei programmi finanziati dal Ministero dell'Ambiente (3,8 milioni di euro);
- altre attività privatistiche (402.150 euro).

Pertanto, in complesso, la spesa prevista nel 2015 per attività di tipo promozionale risultava pari a circa 88 milioni di euro.

Successivamente, la Legge 23 Dicembre 2014 n. 190 ha assegnato all'Agenzia ICE ulteriori 130 milioni di euro per l'anno 2015, 50 milioni di euro per l'anno 2016 e 40 milioni di euro per l'anno 2017, destinati sia

<sup>9</sup> In applicazione dell'art. 12, comma 18 bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135

alla realizzazione di azioni relative al Piano straordinario per la promozione del Made in Italy che per l'attrazione degli investimenti in Italia.

Di conseguenza, nella tabella 3 del Decreto MEF del 29 dicembre 2014, riguardante lo stato di previsione della spesa del Mise, è indicato lo stanziamento di 77,5 milioni di euro per il 2015 e di 17,8 milioni per il biennio successivo.

### Nuove assegnazioni per il triennio 2015-2017

ANNI	CONTRIBUTO NETTO DI FUNZIONAMENTO			CONTRIBUTO PROMOZIONALE
	Cap. 2530 - Spese di funzionamento dell'ICE	Cap. 2532 - Spese di natura obbligatoria dell'ICE	TOTALE (Cap. 2530 + 2532)	Cap. 2535 - Fondo da assegnare all'Agenzia per la promozione all'estero
<b>2015</b>	13.804.164	60.553.093	<b>74.357.257</b>	77.557.513
<b>2016</b>	13.843.475	60.553.093	<b>74.396.568</b>	17.782.671
<b>2017</b>	13.843.475	60.553.093	<b>74.396.568</b>	17.782.671

Fonte: Decreto MEF 29 dicembre 2014 - G.U. del 31 dicembre 2014 - Serie Generale n. 302 - Supplemento ordinario n. 101

Va tuttavia rilevato che, contestualmente, la Legge di Stabilità ha ridotto lo stanziamento per il funzionamento della struttura di 1 milione di euro per ciascun anno del triennio<sup>10</sup>. Pertanto, in base a questa ultima revisione, il contributo di funzionamento per il 2015 è ulteriormente diminuito a 13.8 milioni di euro.

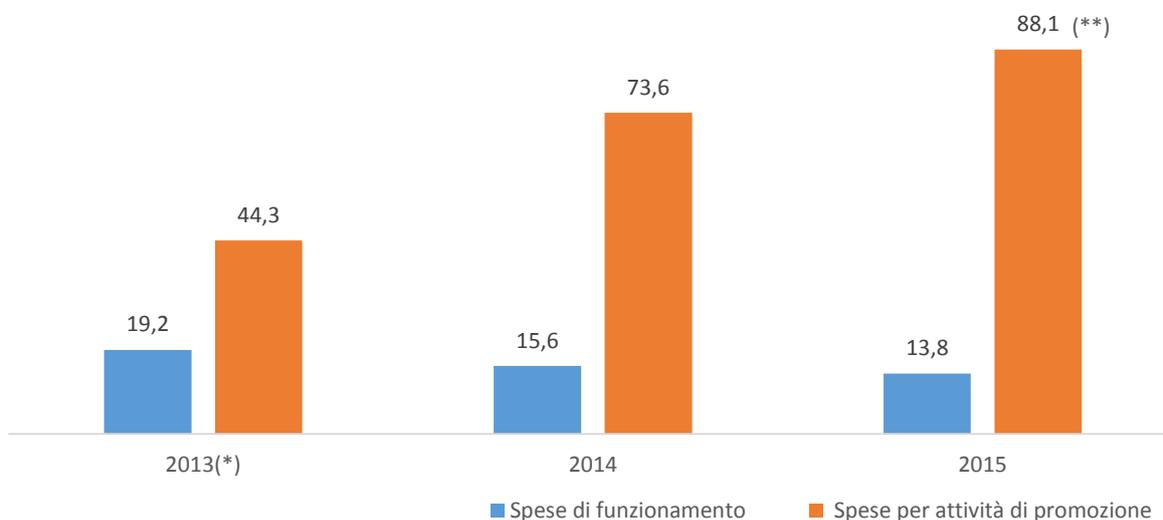
Nel corso dell'esercizio corrente si provvederà quindi alla predisposizione di una variazione al Bilancio di Previsione per recepire le modifiche.

A fronte di importi crescenti per attività di sostegno, la riduzione del contributo di funzionamento, per ciascun anno del triennio, costituisce un elemento di elevata criticità nella gestione dell'Agenzia, la cui struttura è stata peraltro potenziata con l'apertura di nuovi Uffici.

Dato che l'importo assegnato per il 2015 è inferiore di oltre il 28% rispetto all'assegnazione inizialmente prevista nel 2013, appare evidente il rischio di incidere negativamente sull'operatività e sulla capacità di offrire servizi garantendo i necessari standard qualitativi.

<sup>10</sup> Legge di Stabilità 2015, articolo 1, comma 252

### Assegnazioni per funzionamento e previsione di spesa per attività promozionali (milioni di euro)



(\*) consuntivo

(\*\*) precedente agli stanziamenti della Legge di Stabilità 2015

#### *Stato di "salute finanziaria"*

Anche per il 2015, il Bilancio di Previsione stima di mantenere la stabilità finanziaria raggiunta già nel 2014 grazie al trasferimento degli stanziamenti da parte del Ministero vigilante nei tempi previsti. Di seguito si riporta il prospetto che il Bilancio finanziario pluriennale 2015 - 2017 allegato al Bilancio di Previsione 2015.

Il saldo iniziale di cassa dell'anno 2015 risulta di importo elevato in quanto negli ultimi mesi del 2014 il Mise ha trasferito il saldo dei contributi pubblici 2014 ed il saldo dello stanziamento del piano di attività 2013.

La previsione finanziaria stimata in sede di redazione del Bilancio Preventivo sarà influenzata, nel corso del 2015, dalle maggiori entrate relative alle assegnazioni sul capitolo 2535, con conseguente pari incremento delle uscite derivanti dal potenziamento dell'attività promozionale.

Come accennato, anche la nuova situazione finanziaria sarà rappresentata nel documento di variazione al Bilancio di Previsione 2015.

Preventivo Finanziario (in euro)	2015	2016	2017
<b>Saldo iniziale di cassa</b>	<b>63.376.500</b>	<b>49.357.778</b>	<b>33.892.056</b>
<b>ENTRATE</b>			
Entrate proprie	4.392.000	4.500.000	4.500.000
Altre entrate	48.785.097	53.135.100	34.540.000
Entrate da trasferimenti	99.218.535	98.330.846	98.330.846
Incassi da alienazioni e realizzi	2.165.000	0	0
<b>Totale entrate finanziarie</b>	<b>154.560.632</b>	<b>155.965.946</b>	<b>137.370.846</b>
<b>USCITE</b>			
Spese di natura obbligatoria - personale	64.714.302	64.636.740	62.947.640
Spese per acquisto di beni, servizi e locazioni passive	89.357.770	92.610.400	78.674.400
Altre spese correnti	9.742.282	9.534.528	6.564.528
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.650.000	1.650.000	1.650.000
Acquisizione di beni durevoli	3.115.000	3.000.000	3.000.000
<b>Totale uscite finanziarie</b>	<b>168.579.354</b>	<b>171.431.668</b>	<b>152.836.568</b>
<b>Saldo finale di cassa</b>	<b>49.357.778</b>	<b>33.892.056</b>	<b>18.426.334</b>

### Le risorse umane: quantificazione e fabbisogno

La politica delle risorse umane di 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 anche l'importanza di lavorare in un ambiente sicuro e di avere accesso a programmi di formazione interna per garantire il miglioramento di conoscenze e competenze.

Al 1° gennaio 2015 la dotazione di risorse umane dell'Agenzia è di 437 dipendenti, suddivisi tra la sede di Roma, l'ufficio di Milano e gli uffici

esteri, a fronte di una dotazione organica complessiva di 450 persone<sup>11</sup>.

### ICE-Agenzia: personale in servizio al 1° gennaio 2015

<b>Totale: 437</b> (Dotazione Organica: 450)		
<b>Sede: 346<sup>12</sup></b>	<b>Milano: 10</b>	<b>Esteri: 81</b>

Le risorse umane comprendono 36 dirigenti (di cui 1 a tempo determinato), 329 funzionari di Area III, 64 impiegati di Area II e 3 di Area I. A queste si aggiungono 5 unità (ex Professionisti ICE) in comando presso altra amministrazione.

<sup>11</sup> A questa dotazione organica cui si aggiungono 411 dipendenti degli uffici esteri, assunti con un contratto locale (rilevazione al 30 giugno 2014).

<sup>12</sup> Di cui 5 professionisti in comando presso altra amministrazione, 3 funzionari in distacco e 1 fuori ruolo.

### Le risorse umane

Al 1° gennaio 2014 il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia ammontava a 427 unità. Nel corso dell'anno sono avvenute 5 cessazioni dal lavoro di cui 3 per raggiunti limiti di età, 1 per dimissioni volontarie e 1 decesso. Si sono registrate 15 assunzioni di cui 13 a valere sulla vigente graduatoria del concorso funzionale (Area III F1) e 2 a valere sul collocamento obbligatorio (L. 68/99).

Pertanto, al 1° gennaio 2015, il personale di ruolo dell'ICE-Agenzia ammonta a 437 unità.

L'Agenzia procederà nel corso del triennio a nuove assunzione la cui quantificazione è in via di definizione, assieme alle progressioni di carriera. Queste ultime saranno individuate all'interno delle aree funzionali al fine di premiare l'impegno, le competenze acquisite e l'arricchimento professionale maturato dal personale, il cui patrimonio di conoscenze sarà oggetto costante di valorizzazione e crescita tramite l'attività di formazione.

L'Agenzia farà inoltre ricorso, ove necessario, all'assunzione a tempo determinato su specifici progetti promozionali e/o istituzionali di personale collocato in posizione utile nella graduatoria del concorso a 107 posti nell'area C, posizione economica C1 dell'ex ICE Istituto Commercio Estero.

La tabella rappresenta il personale dell'Agenzia al 1° gennaio 2015 in base a caratteri quali/quantitativi e di genere.

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane ICE-Agenzia - 1/1/2015	
Indicatori dei caratteri qualitativi-quantitativi	N.
Età media del personale (anni)	49,89
Età media dei dirigenti (anni)	55,16
% dipendenti in possesso di laurea	68,89%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Indicatori dell'analisi di genere	N.
% dirigenti donne sul totale dei dirigenti	27,78%
% di donne rispetto al totale del personale	55,60%
Età media del personale femminile non dirigente (anni)	49,08
Età media del personale femminile dirigente (anni)	56,9
% di donne laureate rispetto al personale femminile	64,73%

## Le risorse informatiche

L'architettura hardware e software dell'Agenzia ICE esprime un'avanzata informatizzazione dei processi di lavoro che richiede, tuttavia, un adeguamento tecnologico e una reingegnerizzazione per implementare la nuova struttura organizzativa e i nuovi processi aziendali. L'obiettivo, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, è quello di migliorare costantemente la gestione dei processi lavorativi e la qualità dei servizi per le aziende.

### Infrastrutture tecnologiche

#### Innovazione nelle dotazioni strumentali

L'Agenzia ICE già da diversi anni utilizza la piattaforma Citrix, accessibile sia da terminale che da pc. Nel corso del 2015 si prevede un aggiornamento dell'infrastruttura, al fine di migliorarne le prestazioni e garantirne pertanto la retro-compatibilità degli applicativi in uso con le nuove infrastrutture (HW, SW, OS).

Inoltre, con il secondo lotto di nuovi pc, si continuerà con la sostituzione di quelli obsoleti attualmente in dotazione.

#### Videoconferenza

Nel 2015 sarà adottato un nuovo sistema di videoconferenze che sarà utilizzato in modo definitivo per le riunioni di lavoro con la Rete Estera e con le Associazioni di Categoria, consentendo notevoli risparmi rispetto agli spostamenti fisici.

#### Consolidamento CED

In continuità con i progetti di consolidamento degli anni passati si proseguirà con l'aggiornamento del network del CED, l'adeguamento delle risorse di elaborazione centralizzate (BLADE) e la razionalizzazione dei Sistemi; con la firma del nuovo contratto ICE-Agenzia – RetItalia Internazionale, nel prossimo triennio saranno approntate tutte quelle modifiche e consolidamento CED richiamati nel contratto.

E' al vaglio il trasferimento dell'area CED presso un CED esterno già conforme alla normativa vigente, anche allo scopo di garantire la continuità operativa a costi contenuti.

#### SPC e S-RIPA

Fino al 2014 la connettività è stata garantita dall'adesione alle gare quadro SPC (Servizio Pubblico di Connettività) per la Sede di Roma e l'ufficio di Milano e da una connessione VPN over IP per gli uffici esteri. Nel corso del 2015 è previsto, per tutti gli Uffici della Rete Estera, il passaggio ai servizi di sicurezza della rete S-RIPA (Rete Internazionale per la Pubblica Amministrazione), che consentirà l'upgrade delle bande trasmissive e l'aumento dell'affidabilità della connessione tra Sede e Uffici della Rete Estera e con Internet in generale.

#### Posta Elettronica

L'attuale sistema di posta elettronica su piattaforma Google Apps su web nel corso del 2015 sarà ampliata e migliorata, attraverso l'integrazione con funzioni ora disponibili su piattaforme diverse; basti pensare alla

riorganizzazione del servizio di posta certificata che migrerà all'interno delle singole caselle di Ufficio Gmail.

#### Software gestionali in dotazione all'Agenzia

##### Promonet

Applicativo client-server utilizzato per gestire le iniziative promozionali, è stato recentemente migliorato sotto il profilo della gestione del database mediante l'integrazione con la piattaforma Oracle.

##### Cruscotto Direzionale

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

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

##### Sistema di valutazione delle prestazioni

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

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

##### Banca Dati Centrale Aziende Italiane

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

##### Sito istituzionale

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

La sezione "Amministrazione trasparente", raggiungibile dalla Home Page, consente di accedere a dati, informazioni e documenti sull'Agenzia ICE. La pubblicazione dei dati avviene secondo la tempistica individuata nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed è regolarmente sottoposta a verifiche ed aggiornamenti, in linea con le disposizioni in materia di anticorruzione.

##### Rete Intranet

Il 2014 ha visto l'utilizzo della nuova rete Intranet, sviluppata interamente a costo zero da parte dell'Ufficio Servizi Informatici. Nel 2015 con i suggerimenti dei clienti interni saranno ulteriormente migliorate eventuali aree.

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

Il sito [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) e la "Made in Italy Business Directory" (a cui si accede dal suo interno) sono ormai un punto di riferimento per gli

operatori esteri interessati ai prodotti italiani. Si prevede di migliorarne la fruibilità e permetterne il pieno utilizzo con tutti i principali browser.

### *Punti di forza e debolezza rispetto alle strategie di intervento dell'Agenzia*

L'Agenzia ICE si propone di continuare a migliorare la propria organizzazione e la propria efficacia operativa, nonché di innovare sistematicamente i servizi offerti alle imprese.

Nell'ambito dei diversi programmi di intervento, da un lato si sta operando per attuare un migliore collegamento tra le politiche per l'innovazione e le politiche per l'internazionalizzazione, passo fondamentale per attivare circoli virtuosi di crescita e competitività. Dall'altro, si mira ad identificare nuove misure di supporto, atte a facilitare un più deciso inserimento delle imprese italiane nelle catene di valore globali, coinvolgendo in misura maggiore imprese subfornitrici e fornitori di servizi.

Il fattore di maggiore criticità resta la limitata disponibilità di fondi da destinare al funzionamento della struttura, in un contesto di maggiori investimenti per iniziative promozionali e di ampliamento delle funzioni, incluse le attività per facilitare l'attrazione di investimenti esteri.

Difatti, nonostante la particolare attenzione al contenimento delle spese, perseguita anche attraverso una maggiore integrazione degli uffici esteri nella rete diplomatico-consolare, proseguono i tagli ai fondi necessari al funzionamento della struttura organizzativa. Insieme ad un organico considerevolmente ridimensionato dalla legge istitutiva dell'Agenzia, inferiore alle dotazioni di enti simili presenti in altri paesi, ciò rappresenta un limite obiettivo per l'erogazione dei servizi di supporto.

Inoltre vi è la difficoltà di disporre di fondi per mantenere e migliorare i sistemi informatici, vitali per garantire e incrementare la produttività del lavoro, non agevola l'operatività e il rinnovamento delle attività.

In secondo luogo, il fatto di non avere più una rete di uffici a livello regionale comporta una minore capacità di svolgere azioni di marketing per coinvolgere le imprese e gli altri soggetti presenti sul territorio.

Vi si sta in parte ovviando attraverso l'evento *Road Show-Italia per le imprese*, organizzato in più tappe regionali per diffondere presso le imprese una maggiore conoscenza dei servizi pubblici di supporto. Un sempre maggiore ampliamento della clientela ICE è atteso anche dalla stipula dei numerosi accordi con enti ed istituzioni che possono agire da moltiplicatore per la domanda di servizi di sostegno all'internazionalizzazione.

Tra i punti di forza, l'Agenzia ICE conta su una dotazione di personale specializzato, caratterizzato da una forte identificazione con l'ente e con la sua funzione di ente preposto ad una politica pubblica volta a sostenere la crescita. La capillarità della rete di uffici esteri, per quanto ridimensionata, consente tuttora di offrire alle imprese italiane un supporto operativo sui principali mercati mondiali. In generale, gioca a favore il fatto che, a causa della crisi, la domanda estera rappresenti per molte imprese l'unica opportunità di crescita, per cui vi è una forte richiesta di essere sostenuti sui mercati esteri, soprattutto in quelli più

distanti e problematici, che molte realtà anche di dimensioni minori stanno affrontando per la prima volta in questi ultimi anni.

## OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia adottata da ICE-Agenzia è concepita per instaurare e consolidare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi. Rafforzare la qualità della relazione con le imprese italiane significa essere interlocutori affidabili e trasparenti.

Il tratto distintivo della posizione strategica dell'Agenzia risiede nella capacità di basare la qualità dei servizi sulla conoscenza approfondita dello scenario internazionale, così da intercettare le esigenze che sono il vero motore della competitività delle aziende. Per offrire soluzioni innovative è indispensabile semplificare i processi organizzativi e operativi, nonché le modalità di relazione.

Seguendo la costruzione logica de "l'albero della performance", per il 2015 sono stati quindi individuati due obiettivi strategici per l'Agenzia ICE, di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. A questi obiettivi è associata una serie di indicatori che comprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance<sup>13</sup>.

L'obiettivo strategico 1 ha un peso del 70% in quanto, da un lato, assorbe la maggior parte delle risorse economiche ed umane dell'Istituto e, dall'altro, concerne la funzione di servizio che è il "cuore" della missione istituzionale. L'altro obiettivo strategico pesa per il 30%.

---

<sup>13</sup> D.Lgs. 150/2010, articolo 8

# L'albero della performance

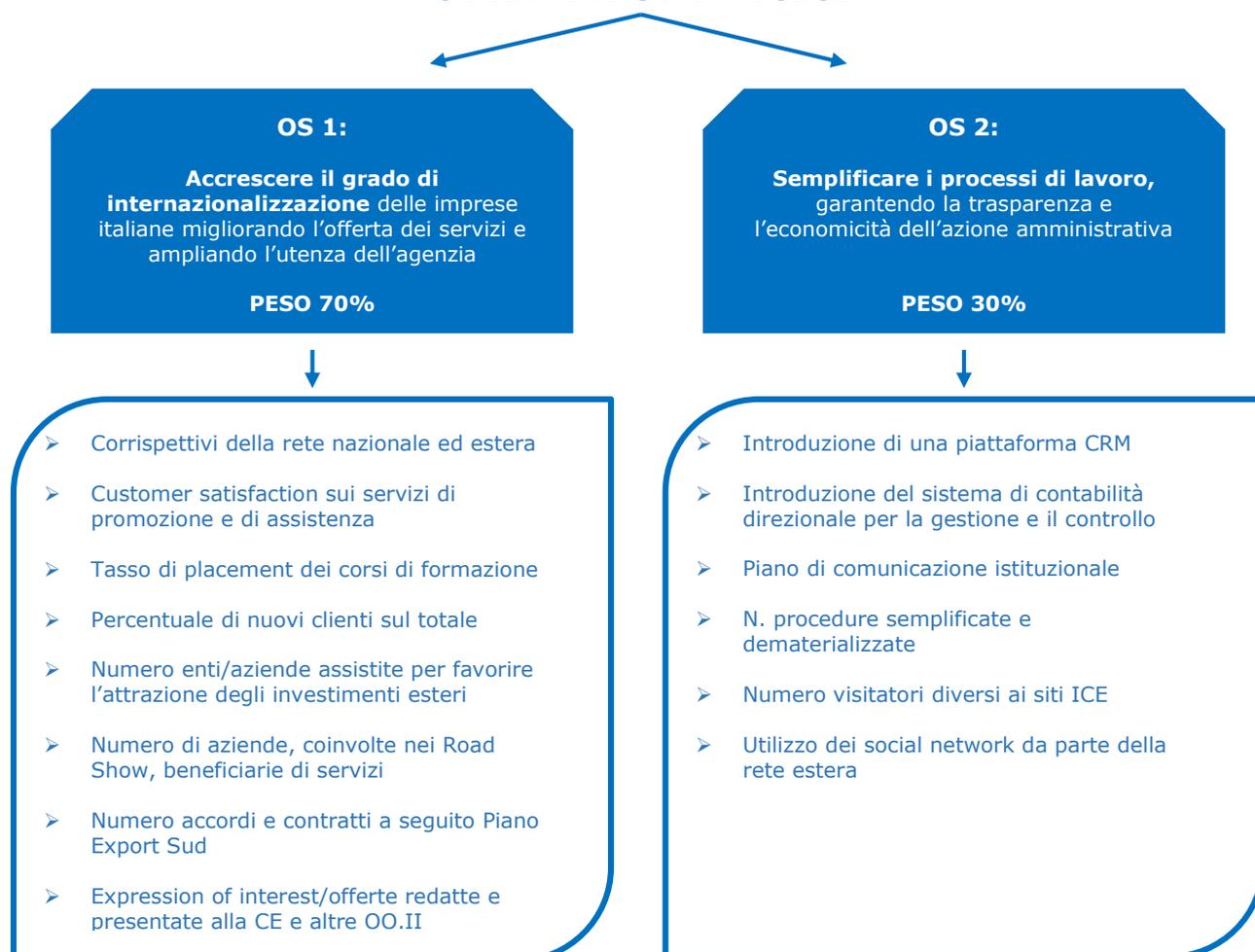
## Mandato istituzionale

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

## Missione

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

## OBIETTIVI STRATEGICI



Per ogni obiettivo e per ogni indicatore sono stati determinati i target per il triennio 2015-2017:

## Obiettivo Strategico 1

**Obiettivo Strategico 1:** Accrescere il grado di internazionalizzazione delle imprese italiane migliorando l'offerta dei servizi e ampliando l'utenza<sup>(1)</sup> dell'agenzia.

**Peso 70%**

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2015	2016	2017
Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4,3	4,3	4,3
Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane (scala da 1 a 5)	10%	4	4,1	4,2
Corrispettivi da rete nazionale (sede e Milano) e da rete estera	10%	€ 4.000.000	€ 4.600.000	€ 4.700.000
Numero di aziende, coinvolte nei Road Show, beneficiarie di servizi (formazione, assistenza e promozione)	5%	350	-	-
Numero accordi/contratti con controparti estere, a seguito della partecipazione al Piano Export Sud	5%	(*)	-	-
Numero enti/aziende assistite per favorire l'attrazione degli investimenti esteri	10%	40	80	100
Tasso di placement dei corsi di formazione	10%	68%	70%	70%
Percentuale di nuovi clienti sul totale (assistenza e promozione)	5%	40%	45%	47%
Expression of interest o offerte redatte e presentate alla Commissione Europea e altre OO.II	5%	6	6	6

<sup>(1)</sup> compresi i beneficiari di servizi a titolo gratuito

(\*)target definito dalla DGAI del Mise su presentazione del Programma Operativo

## Obiettivo Strategico 2

**Obiettivo Strategico 2:** Semplificare i processi di lavoro, garantendo la trasparenza e l'economicità dell'azione amministrativa

**Peso 30%**

INDICATORI	PESO	TARGET		
		2015	2016	2017
Percentuale di uffici della rete estera che utilizzano i social network	5%	100%	-	-
Numero di visitatori <sup>(1)</sup> a tutti i siti ICE – Agenzia	5%	1.000.000	1.100.000	1.210.000
Realizzazione di un piano di comunicazione istituzionale	5%	SI	-	-
Semplificazione e dematerializzazione di procedure	5%	3	3	3
Introduzione di un sistema di contabilità direzionale per la gestione e il controllo	5%	SI	-	-
Introduzione di un sistema CRM (Custom Relationship Management) per la gestione e il monitoraggio della clientela ICE	5%	SI	-	-

<sup>(1)</sup> *Visitatori diversi*

## DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici vengono declinati in specifici piani operativi attraverso un processo a "cascata".

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

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

Ogni piano operativo contiene 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);
- l'indicazione del/degli obiettivo/i strategico/i a cui si riferisce il piano;
- gli obiettivi operativi a cui si associano rispettivamente uno o più indicatori;
- il peso per ciascun indicatore, diverso in base all'importanza attribuita, che consente di misurare la performance complessiva delle singole unità organizzative;
- i target per l'anno di riferimento;
- le risorse economiche e umane relative all'unità organizzativa.

### Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non dirigenziale

Completato il processo di programmazione attraverso la stesura dei piani operativi, si procede con l'assegnazione di obiettivi individuali ai dirigenti e ai dipendenti, sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", adottato dal Cda con la delibera n. 140/13 del 28.11.13.

Gli obiettivi assegnati sono riportati in una scheda individuale che si articola in due componenti, obiettivi e comportamenti professionali. 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.