

# **Confronto Costi - Ricavi 2016/2015 per Reti di Produzione** predisposto con l'evidenza della sezione straordinaria

Allegato 5  
Pagina 1/2

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

(valori in migliaia di euro)

| DESCRIZIONE MASTRO                           | SEDE               |                    |               | UFFICIO DI MILANO  |                    |            | RETE ESTERA        |                    |              | TOTALE ISTITUZIONALE |                    |               |
|----------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------------|---------------|
|                                              | CONSUNTIVO<br>2016 | CONSUNTIVO<br>2015 | DIFFERENZA    | CONSUNTIVO<br>2016 | CONSUNTIVO<br>2015 | DIFFERENZA | CONSUNTIVO<br>2016 | CONSUNTIVO<br>2015 | DIFFERENZA   | CONSUNTIVO<br>2016   | CONSUNTIVO<br>2015 | DIFFERENZA    |
| <b>COSTI</b>                                 |                    |                    |               |                    |                    |            |                    |                    |              |                      |                    |               |
| A) ASSEGNAZIONI FINANZIARIE                  |                    |                    |               |                    |                    |            |                    |                    |              |                      |                    |               |
| ACQUISTO DI BENI                             | 100                | 130                | -30           | 3                  | 6                  | -3         | 87                 | 128                | -41          | 180                  | 264                | -74           |
| PRESTAZIONI DI SERVIZI                       | 5.989              | 6.214              | -225          | 158                | 106                | 52         | 2.036              | 2.636              | -600         | 8.183                | 8.956              | -773          |
| Godimento di beni di terzi                   | 86                 | 223                | -137          | 88                 | 111                | -25        | 5.155              | 5.581              | -426         | 5.327                | 5.915              | -588          |
| COSTO DEL LAVORO                             | 27.823             | 28.430             | -607          | 2                  | 0                  | 2          | 29.359             | 29.054             | 305          | 57.184               | 57.484             | -300          |
| ONERI FISCALI                                | 1.809              | 2.009              | -200          | 9                  | 10                 | -1         | 148                | 283                | -135         | 1.988                | 2.302              | -336          |
| ONERI DIVERSI                                | 1.505              | 1.504              | 1             | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 10                 | -10          | 1.505                | 1.514              | -9            |
| RETTIFICHE DI RICAVI                         | 0                  | 0                  | 0             | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 0                  | 0            | 0                    | 0                  | 0             |
| ONERI FINANZIARI                             | 10                 | 16                 | -6            | 0                  | 0                  | 0          | 245                | 261                | -16          | 255                  | 277                | -22           |
| ONERI STRAORDINARI                           | 2.333              | 182                | 2.141         | 18                 | 5                  | 13         | 94                 | 143                | -49          | 2.445                | 340                | 2.105         |
| ONERI PROV. DI CONTEN. SPESA PUBBLICA        | 981                | 1.032              | -51           | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 0                  | 0            | 981                  | 1.032              | -51           |
| <b>TOTALE A)</b>                             | <b>40.836</b>      | <b>39.750</b>      | <b>886</b>    | <b>276</b>         | <b>238</b>         | <b>38</b>  | <b>37.124</b>      | <b>38.096</b>      | <b>-972</b>  | <b>78.036</b>        | <b>78.084</b>      | <b>-48</b>    |
| <b>B) COSTI NON FINANZIARI</b>               |                    |                    |               |                    |                    |            |                    |                    |              |                      |                    |               |
| AMMORTAMENTI                                 | 1.733              | 2.130              | -397          | 40                 | 41                 | -1         | 826                | 820                | 6            | 2.599                | 2.991              | -392          |
| SVALUTAZIONE CREDITI                         | 102                | 1.555              | -1.393        | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 0                  | 0            | 182                  | 1.555              | -1.393        |
| RIMANENZE INIZIALI                           | 51                 | 64                 | -13           | 1                  | 2                  | -1         | 31                 | 21                 | 10           | 83                   | 87                 | -4            |
| ACCANTONAMENTI                               | 885                | 0                  | 885           | 0                  | 0                  | 0          | 460                | 0                  | 460          | 1.345                | 0                  | 1.345         |
| <b>TOTALE B)</b>                             | <b>2.831</b>       | <b>3.749</b>       | <b>-918</b>   | <b>41</b>          | <b>43</b>          | <b>-2</b>  | <b>1.317</b>       | <b>841</b>         | <b>476</b>   | <b>4.189</b>         | <b>4.533</b>       | <b>-444</b>   |
| <b>TOTALE COSTI (A+B)</b>                    | <b>43.667</b>      | <b>43.499</b>      | <b>-32</b>    | <b>317</b>         | <b>281</b>         | <b>36</b>  | <b>38.441</b>      | <b>38.937</b>      | <b>-496</b>  | <b>82.225</b>        | <b>82.717</b>      | <b>-492</b>   |
| <b>RICAVI</b>                                |                    |                    |               |                    |                    |            |                    |                    |              |                      |                    |               |
| CONTRIBUTO PER LE SPESE DI FUNZIONAMENTO     | 13.566             | 13.804             | -238          | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 0                  | 0            | 13.566               | 13.804             | -238          |
| CONTRIB. PER LE SPESE DI NATURA OBBLIGATORIA | 60.435             | 60.553             | -118          | 0                  | 0                  | 0          | 0                  | 0                  | 0            | 60.435               | 60.553             | -118          |
| RICAVI PER PRESTAZIONE DI SERVIZI            | 1.439              | 1.248              | 191           | 215                | 246                | -31        | 2.138              | 2.305              | -167         | 3.792                | 3.789              | 3             |
| PROVENTI FINANZIARI                          | 194                | 254                | -60           | 0                  | 0                  | 0          | 47                 | 102                | -55          | 241                  | 358                | -115          |
| PROVENTI DIVERSI                             | 378                | 509                | -133          | 30                 | 34                 | -4         | 712                | 1.235              | -523         | 1.118                | 1.778              | -660          |
| RIMANENZE FINALI                             | 60                 | 51                 | 9             | 1                  | 1                  | 0          | 38                 | 31                 | 7            | 98                   | 83                 | 16            |
| PROVENTI STRAORDINARI                        | 1.051              | 2.753              | -1.702        | 10                 | 3                  | 7          | 1.950              | 190                | 1.760        | 3.011                | 2.846              | 165           |
| <b>TOTALE RICAVI</b>                         | <b>77.421</b>      | <b>79.172</b>      | <b>-2.051</b> | <b>256</b>         | <b>284</b>         | <b>-28</b> | <b>4.885</b>       | <b>3.883</b>       | <b>1.022</b> | <b>82.262</b>        | <b>83.319</b>      | <b>-1.057</b> |
| <b>AVANZO D'ESERCIZIO</b>                    |                    |                    |               |                    |                    |            |                    |                    |              | <b>37</b>            | <b>602</b>         | <b>-565</b>   |

**Confronto Costi - Ricavi 2016/2015**  
predisposto con l'evidenza della sezione straordinaria

**Allegato 5**  
Pagina 2/2

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

(valori in migliaia di euro)

| ATTIVITA' PROMOZIONALE DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE                                             |                    |                    |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| DESCRIZIONE MASTRO                                                                                                               | CONSUNTIVO<br>2016 | CONSUNTIVO<br>2015 | DIFFERENZA    |
| <b>COSTI</b>                                                                                                                     |                    |                    |               |
| ACQUISTO DI BENI                                                                                                                 | 1.402              | 964                | 438           |
| PRESTAZIONI DI SERVIZI                                                                                                           | 81.950             | 63.741             | 18.209        |
| GODIMENTO DI BENI DI TERZI                                                                                                       | 34.314             | 32.155             | 2.159         |
| COSTO DEL LAVORO                                                                                                                 | 4.034              | 3.939              | 95            |
| ONERI FISCALI                                                                                                                    | 12.401             | 8.778              | 3.623         |
| ONERI DIVERSI                                                                                                                    | 0                  | 24                 | -24           |
| RETTIFICHE DI RICAVI                                                                                                             | 0                  | 0                  | 0             |
| ONERI FINANZIARI                                                                                                                 | 82                 | 38                 | 48            |
| ONERI STRAORDINARI                                                                                                               | 68                 | 29                 | 39            |
| <b>TOTALE COSTI</b>                                                                                                              | <b>134.251</b>     | <b>109.666</b>     | <b>24.585</b> |
| <b>RICAVI</b>                                                                                                                    |                    |                    |               |
| UTILIZZO FONDI ATTIVITA' PROMOZIONALE                                                                                            |                    |                    |               |
| UTILIZZO FONDI PER PROGETTI FORMATIVI PER GIOVANI EXTRAEUROPEI PER L'AVVIO DI ATTIVITA' IMPRENDITORIALI NEI PAESI DI ORIGINE     | 75.288             | 64.451             | 10.837        |
| UTILIZZO FONDO PER LA PROMOZIONE STRAORDINARIA DEL MADE IN ITALY E PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN ITALIA (D.L. 133/2014) | 517                | 0                  | 517           |
| ALTRE ASSEGNAZIONI PER INIZIATIVE PROMOZIONALI                                                                                   | 21.812             | 4.123              | 17.689        |
| COMPARTICIPAZ. IMPRESE, REGIONI E ALTRI ENTI PUBBLICI AL PROGRAMMA PROMOZIONALE                                                  | 22.736             | 24.787             | -2.051        |
| PROVENTI FINANZIARI                                                                                                              | 13.803             | 18.238             | -2.435        |
| PROVENTI DIVERSI                                                                                                                 | 21                 | 36                 | -15           |
| PROVENTI STRAORDINARI                                                                                                            | 58                 | 30                 | 28            |
| <b>TOTALE RICAVI</b>                                                                                                             | <b>134.251</b>     | <b>109.666</b>     | <b>24.585</b> |

Allegato 6  
Pagina 1 di 15

## RAPPORTO SUI RISULTATI 2016

Il "Rapporto sui risultati", previsto dall'art. 22, comma 1, del D.Lgs. 91/2011, accompagna il bilancio consuntivo e si raffronta al "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", allegato al bilancio di previsione. Esso riporta le risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti.

### 1. SCENARIO ECONOMICO E ANDAMENTO DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

Lo scenario economico internazionale resta caratterizzato da una crescita moderata e da un persistente clima di incertezza. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, nel 2016 l'economia mondiale ha conseguito un incremento del 3,1 per cento del Pil<sup>1</sup>, risentendo in particolare della moderata crescita delle economie avanzate (1,6 per cento), in netta decelerazione rispetto al 2015 (2,1 per cento). Una crescita ben più vivace è stata raggiunta dalle economie emergenti che presentano, per il secondo anno consecutivo, un incremento del 4,1 per cento.

Come in precedenza, queste dinamiche nascondono andamenti fortemente eterogenei all'interno dei due raggruppamenti economici. Con riferimento alle economie emergenti, la Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) ha registrato un tasso lievemente negativo (-0,1 per cento), su cui ha pesato soprattutto l'andamento in Russia (-0,6 per cento), mostrando un netto miglioramento rispetto all'anno precedente. Anche l'area latinoamericana ha conseguito, nel suo insieme, una contrazione del prodotto lordo (-0,7 per cento) per via della persistente recessione in Brasile (-3,5) che è stata solo in parte compensata dalla crescita del Messico del 2,2 per cento.

In confronto a questi andamenti, in Asia la crescita economica è stata molto elevata (6,3 per cento), nonostante il considerevole rallentamento in atto rispetto ai ritmi del passato. Con riguardo alle principali economie asiatiche, tassi di crescita analoghi sono stati raggiunti sia in Cina che in India e sono stati pari, rispettivamente, al 6,7 per cento e al 6,6 per cento.

Passando a considerare le economie avanzate, nel 2016 la crescita del prodotto interno è stata simile sia negli Stati Uniti che nell'Area dell'euro (con tassi, rispettivamente, dell'1,6 e dell'1,7 per cento). Tra le principali economie dell'Area dell'euro, ha continuato a manifestarsi la particolare dinamicità dell'economia spagnola (con il 3,2 per cento), mentre la Germania ha mantenuto una crescita in linea con la media (1,7 per cento) e la Francia si è nuovamente attestata sull'1,3 per cento.

Per l'Italia, le tendenze macroeconomiche recenti segnalano, da un lato, un chiaro recupero di competitività del nostro sistema produttivo, dall'altro un ritmo di crescita ancora modesto, soprattutto nei confronti delle principali economie europee. L'aumento del Pil è stato infatti inferiore alla media dei paesi avanzati (0,9 per cento), pur registrando un miglioramento rispetto al 2015 (0,8 per cento, anno in cui il Pil era tornato a salire dopo tre anni di variazione negativa), grazie anche alla ripresa, per quanto modesta, della domanda nazionale.

All'andamento del ciclo economico internazionale ha corrisposto un ulteriore rallentamento del commercio mondiale di beni e servizi: la variazione è stata dell'1,9 per cento (in volume), quasi un punto percentuale in meno rispetto al 2015 (2,7 per cento). Vi ha contribuito in primo luogo l'indebolimento da parte dei paesi avanzati, dove gli scambi sono aumentati appena del 2 per cento, rispetto al 4 per cento conseguito nell'anno precedente. Il gruppo delle economie emergenti ha registrato invece nel 2016 un incremento dell'1,9 per cento, mostrando quindi una netta ripresa rispetto al 2015 (0,3 per cento).

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

<sup>1</sup> Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook - January 2017 update.

li

**Allegato 6**

Pagina 2 di 15

Analizzando più in dettaglio la domanda estera di merci e servizi proveniente dai paesi avanzati (segnata da un incremento medio del 2,4 per cento)<sup>2</sup>, emerge in primo luogo il rallentamento degli Stati Uniti che, nel 2016, si sono attestati sul 2,2 per cento - contro il 4,6 per cento dell'anno precedente. Con riguardo all'Area dell'euro, la crescita media dell'import è stata pari al 3,4 per cento, grazie alla performance della Spagna (6,1 per cento). Le importazioni tedesche sono aumentate del 3,4 per cento mentre la Francia ha presentato un incremento relativamente contenuto dei propri acquisti di beni e servizi esteri (2,3 per cento).

L'andamento delle importazioni è stato disomogeneo anche all'interno delle aree emergenti che, in complesso, hanno riportato una crescita in linea con aree economiche avanzate. In particolare, l'America Latina ha registrato una contrazione dovuta al Brasile, che ha sperimentato un calo dell'import pari all'8,7 per cento e, in misura minore, alla CSI a causa del calo della domanda proveniente dalla Russia (-1,7 per cento). Per contro, le economie asiatiche hanno riscontrato una crescita sostenuta delle importazioni: se in India l'import è cresciuto del 6,5 per cento e in Cina del 4 per cento, altri paesi hanno registrato tassi anche più elevati: ad esempio Vietnam e Filippine, dove le importazioni sono cresciute rispettivamente dell'11,3 e del 9 per cento.

Infine, si è riscontrata una discreta ripresa della domanda di beni e servizi esteri dai paesi del Medio Oriente e del Nord Africa, riconducibile all'incremento del prezzo del petrolio, nonostante le persistenti tensioni geopolitiche.

Passando a considerare l'Italia, la ripresa ciclica dell'economia italiana è stata accompagnata da un aumento dell'export e da un rafforzamento della quota di esportazioni di beni su quelle mondiali. Nel 2016 le esportazioni italiane di merci sono aumentate, in valore, dell'1,2 per cento<sup>3</sup> come sintesi di un incremento delle vendite registrato sui mercati Ue del 3 per cento e di una flessione occorsa sui mercati extra-Ue (-1,2 per cento). Sui mercati Ue l'andamento è stato particolarmente brillante in Repubblica Ceca (6,4 per cento), Spagna (6,1 per cento), Germania (3,8 per cento) e Polonia (3 per cento). Le importazioni sono risultate in calo (-1,4 per cento), per quanto negli ultimi mesi del 2016 la loro crescita sia stata nuovamente elevata e in linea con l'aumento dell'export. Ne è risultato un avanzo commerciale, superiore all'anno precedente, pari a 51,6 miliardi di euro.

L'apertura internazionale continua a rappresentare un importante volano di sviluppo e gli imprenditori italiani mostrano di continuare a cogliere le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione, considerato che il numero degli esportatori ha raggiunto il massimo storico di 214.113 operatori<sup>4</sup>. Restano, tuttavia, delle sfide importanti: esportare è infatti una condizione necessaria ma non sufficiente per conseguire una performance d'impresa positiva, poiché le imprese più performanti e resilienti, che hanno conseguito aumenti in termini di valore aggiunto e di addetti, presentano una quota elevata di fatturato esportato ed esportano su scala mondiale.<sup>5</sup> In questo senso, molto resta da fare, anche se appare importante il progressivo aumento - dal 2010 - del valore medio esportato, favorito dal fatto che le imprese tendono a servire un numero crescente di mercati esteri, perseguendo strategie volte alla maggiore diversificazione geografica<sup>6</sup>.

Infine, va tenuto sempre ben presente che, con riguardo alle altre modalità di internazionalizzazione, l'Italia sconta un evidente ritardo rispetto alle maggiori economie europee: difatti, la quota di investimenti diretti esteri (IDE) sul Pil (25,9 per cento per gli IDE in uscita e 18,6 per cento per quelli in entrata) è meno della metà di Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook - October 2016.

<sup>3</sup> Si veda ICE "Mercati in tempo reale", analisi dell'Ufficio pianificazione strategica e controllo di gestione dell'ICE, n. 2/2017 del 17 marzo 2017.

<sup>4</sup> Istat, ultimo anno disponibile 2015.

<sup>5</sup> Istat, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2017.

<sup>6</sup> ICE, Rapporto 2015-2016, pag. 251.

<sup>7</sup> Istat, op.cit..

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

Allegato 6  
Pagina 3 di 15

## 2. OBIETTIVI E ATTIVITÀ DELL'ICE - AGENZIA

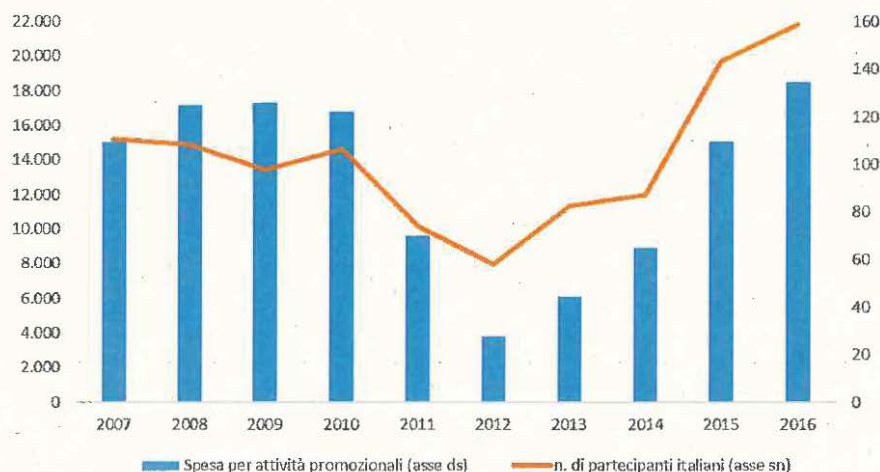
In questo contesto, l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha proseguito le attività legate al proprio ruolo di ente nazionale preposto all'accompagnamento delle imprese italiane sui mercati esteri. Come noto, la maggior parte dei paesi dispone di enti specializzati nel sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese (*Trade Promotion Organizations*, TPO). Si tratta in genere di organismi aventi natura pubblica, ai quali sono destinate risorse anche considerevoli per erogare servizi volti a sostenere l'internazionalizzazione delle imprese (di assistenza-consulenza, promozione, informazione, formazione), in parte co-finanziati dagli utenti.

Al fine di perseguire i suoi compiti istituzionali, l'ICE- Agenzia svolge attività di informazione, promozione collettiva, assistenza, consulenza e formazione, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, singole e associate. E' soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI); in materia di promozione e di internazionalizzazione opera in base alle linee guida definite dalla "Cabina di Regia per l'Italia internazionale". Le attività sono realizzate in collaborazione con gli *stakeholders* istituzionali (tra cui Regioni, Province, Ministeri, Università) e imprenditoriali (Confindustria, Rete Imprese, CNA, per citarne alcuni). Inoltre, con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014, all'Agenzia è stata attribuita l'attività di supporto all'attrazione degli investimenti esteri in Italia.

Nel 2016 l'Agenzia ha continuato ad operare ponendosi l'obiettivo di innovare l'offerta di servizi e di incrementare la capacità di spesa dei fondi assegnati per le attività promozionali, in modo da coinvolgere un sempre maggiore numero di imprese (grafico 1).

Grafico 1

Attività promozionale e numero di partecipanti italiani alle iniziative  
(n. di partecipazioni plurime; spesa in milioni di euro)



Fonte: ICE-Agenzia

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

li

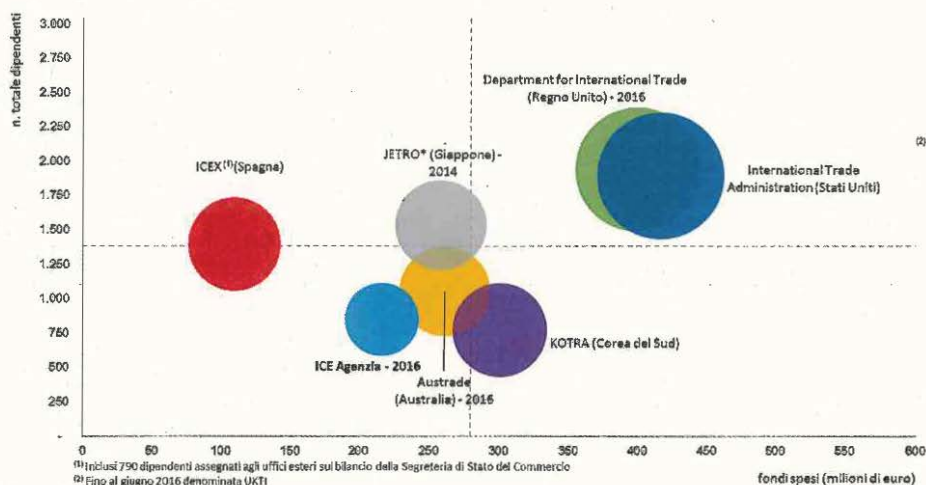
## Allegato 6

Pagina 4 di 15

Va tuttavia tenuto presente che, con riferimento alla dotazione complessiva di risorse finanziarie e umane, non sono ancora state raggiunte delle condizioni di parità (*level-playing field*) rispetto a molti paesi concorrenti sui mercati mondiali (grafico 2).

Grafico 2

Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione: fondi spesi per attività e funzionamento e numero di dipendenti.  
La dimensione della bolla rappresenta il numero di uffici della rete estera. I dati sono riferiti al 2015, salvo diversa indicazione



Fonte: elaborazioni ICE su bilanci, relazioni delle Agenzie e rapporto dell'International Trade Centre (ITC)

Sul ruolo dell'ente e sulla capacità di erogare servizi all'internazionalizzazione continua infatti a pesare il conferimento di risorse relativamente limitate, pur in presenza di una crescente domanda di sostegno da parte delle imprese. I vincoli posti dal bilancio e dalle norme sul *turnover* nella pubblica amministrazione hanno comportato un sostanziale ridimensionamento della struttura: infatti soprattutto l'attribuzione di minori fondi destinati al funzionamento dell'ente rappresenta un limite alla possibilità di erogare il supporto alle imprese, particolarmente se messa in relazione con le crescenti assegnazioni di fondi promozionali che hanno determinato una forte crescita del volume di attività (grafico 3).

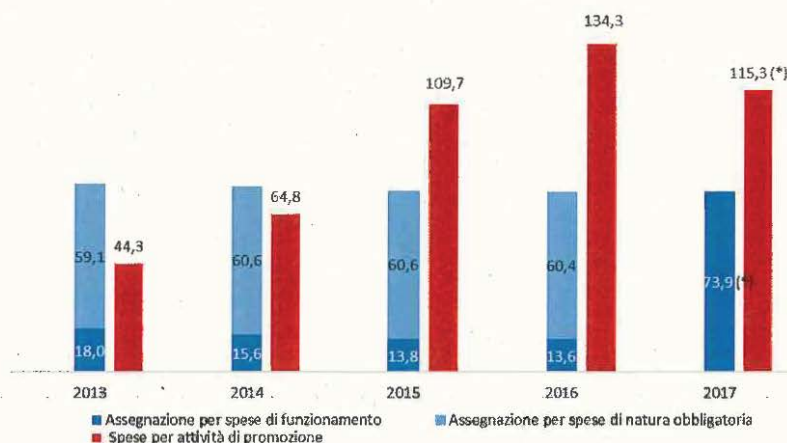
I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

## Allegato 6

Pagina 5 di 15

Grafico 3

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



(\*) Bilancio di previsione 2017; la legge di bilancio 2017 prevede un'assegnazione unica per le spese di funzionamento, incluse le spese di natura obbligatoria

Fonte: elaborazioni ICE su dati di bilancio

Con riguardo alla dotazione di risorse umane dell'ICE, al personale di ruolo (attualmente di 428 unità) si sommano 424 risorse umane direttamente assunte dagli uffici della rete estera con contratti rispondenti alle normative locali (queste ultime calcolate in termini di *Full Time Equivalent*, per tenere conto delle presenze effettive). Il numero complessivo di dipendenti, di circa 850 unità, resta quindi sostanzialmente inferiore in confronto alla dotazione di molti altri enti preposti al sostegno dei processi di internazionalizzazione, anche europei: per esempio UKTI (l'ente del Regno Unito) si avvale di 1.900 dipendenti per svolgere le proprie attività, Business France di circa 1.500 mentre ICEX (l'ente spagnolo) si avvale, oltre al personale assunto in proprio, di ulteriori 800 persone a carico del bilancio del Ministero dell'Economia. Nel caso dell'ICE, a differenza di altre Trade Promotion Organizations, il numero di dipendenti di ruolo è stato invece notevolmente ridimensionato dalla stessa legge istitutiva dell'Agenzia che ha introdotto un limite massimo al personale di ruolo (450 unità).

Nonostante queste importanti criticità, l'Agenzia è riuscita a raggiungere anche nel 2016 dei risultati considerevoli, registrando un ulteriore miglioramento della **performance della rete estera ICE**, grazie agli incrementi della spesa pro-capite per attività promozionali e degli incassi pro-capite derivanti dai servizi di assistenza erogati alle imprese (grafico 4). Si tratta di risultati che derivano dagli obiettivi posti, in fase di programmazione, nel Piano Triennale della Performance (elaborato ai sensi del D.lgs. 150/2009), documento programmatico in cui sono esplicitati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e i target, e i piani operativi di ciascun ufficio, nonché i criteri in base ai quali viene effettuata la misurazione e la valutazione della performance dell'Agenzia.

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

li

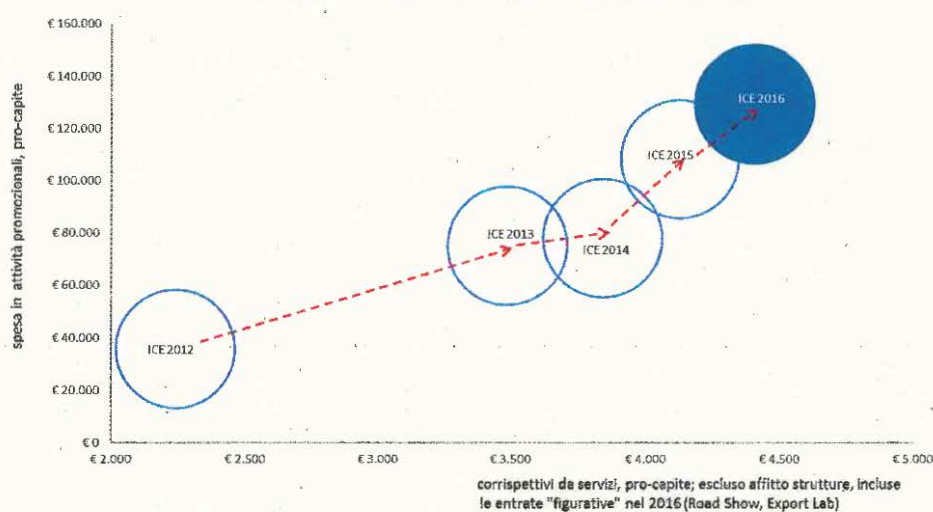
## Allegato 6

Pagina 6 di 15

I principali risultati, sia di output che di outcome, conseguiti tramite i servizi di promozione, di assistenza e di formazione, sono descritti nei paragrafi successivi e saranno oggetto, in maniera più approfondita, della Relazione sulla Performance 2016.

Grafico 4

Performance 2012-2016 della rete estera ICE: spesa per attività promozionali e corrispettivi relativi agli obiettivi di performance, per addetto (valori in euro)



In generale, nel 2016 si è conseguito un **considerevole ampliamento del bacino di utenza**, cui ha contribuito sia il numero crescente di partecipanti ad attività promozionali, legato all'incremento dei fondi assegnati, che il coinvolgimento di nuovi utenti che hanno usufruito dell'assistenza offerta dall'ICE. Di rilievo è poi l'**elevato tasso di placement** conseguito dai partecipanti ai corsi di formazione.

Allo stesso tempo, va sottolineato che l'**Agenzia continua ad assicurare un alto grado di customer satisfaction**, uno degli indicatori cardine dei Piani della Performance. Ciò è riferibile sia alle attività di tipo promozionale, come emerge dalle rilevazioni effettuate in occasione dei vari eventi (cfr. grafico 5) che ai servizi di assistenza e informazione, erogati principalmente dalla rete di uffici esteri, come risulta dall'indagine presso le imprese condotta nel 2016 sull'attività 2015 da una società esterna, che ha rilevato un giudizio di soddisfazione globale pari a 4,13 (scala di misurazione 1-5). L'indagine relativa ai servizi erogati nel 2016 è tuttora in corso di svolgimento.

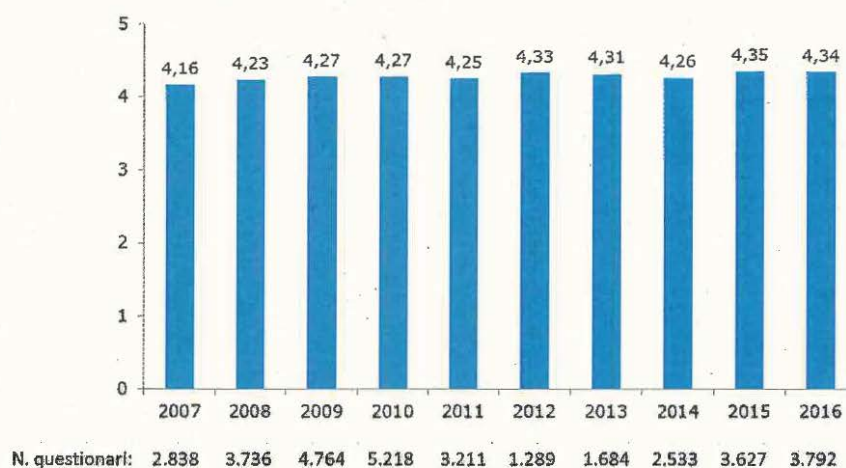
I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

Allegato 6  
Pagina 7 di 15

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

Grafico 5

Grado di soddisfazione espresso dai partecipanti alle attività promozionali dell'ICE.  
Giudizio globale, scala da 1 a 5



Fonte: ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

## 2.1. SERVIZI PROMOZIONALI - INDICATORI DI OUTPUT E DI OUTCOME

Nel 2016 l'ICE-Agenzia ha svolto interventi promozionali per 134,3 milioni di euro con un incremento del 22% rispetto al 2015, raggiungendo il livello di spesa in assoluto più elevato nella storia dell'Ente, superiore al picco massimo registrato nel 2009, quando la spesa era stata di 125,7 milioni di euro, con una dotazione di personale tuttavia decisamente più elevata (complessivamente 1247 unità, di cui 694 rappresentate da personale di ruolo). Il dato evidenzia quindi l'impegno profuso dalla struttura e l'elevata capacità di spesa raggiunta, anche in presenza di un costante ridimensionamento dei fondi assegnati per il funzionamento dell'ente.

Le attività del Piano annuale ICE-Mise e del Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia<sup>8</sup>, giunto alla seconda annualità di realizzazione, hanno rappresentato la parte più rilevante dell'investimento destinato alla promozione, determinando una spesa complessiva di 108,4 milioni di euro. Le azioni del Piano straordinario hanno peraltro beneficiato nel 2016 di un'assegnazione definitiva superiore a quella inizialmente programmata per il finanziamento della seconda annualità<sup>9</sup>.

All'assegnazione pubblica alla base dell'attività ordinaria e straordinaria finanziata dal MISE, si è aggiunto il contributo finanziario delle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione, differenziato in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e del tipo di intervento. Se tradizionalmente tale contributo era pari in media al 30% della spesa per il solo

<sup>8</sup> Il "Piano straordinario per la promozione del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia" è stato varato dal governo con la L. 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia" per il triennio 2015-17, per sostenere il rilancio del made in Italy sui mercati esteri.

<sup>9</sup> Lo stanziamento pubblico 2016 per il Piano annuale ICE-MISE è stato pari a 17,8 milioni di euro; a questo si sono aggiunti complessivi 82,5 milioni destinati al finanziamento del Piano straordinario per il 2016 di cui 51 milioni assegnati a valere sul capitolo 2535 e 31,5 sul capitolo 7481 del bilancio MISE.

li

**Allegato 6**

Pagina 8 di 15

Piano annuale, risulta marginale nel caso del Piano straordinario, per la natura del programma, concepito come intervento pubblico a supporto delle aziende finalizzato al rilancio del sistema economico. Complessivamente nel 2016 la quota di partecipazione delle aziende ai piani di intervento ICE-MISE è stata infatti pari a circa il 10% della spesa totale, percentuale inferiore rispetto alle annualità precedenti per la maggiore incidenza degli interventi legati al Piano straordinario.

Nel quadro degli interventi rientranti nel Piano straordinario sono state inoltre realizzate attività destinate alla promozione dell'agroalimentare per 461mila euro, finanziate con fondi Mipaaf.

Le azioni realizzate nell'ambito del **Programma straordinario per il Made in Italy**, nato nel 2004 per sostenere campagne straordinarie di promozione destinate a specifici mercati e settori e finanziato sempre dal MISE con fondi addizionali rispetto a quelli destinati al piano annuale, hanno fatto registrare una spesa di 11 milioni di euro, mentre per quanto riguarda le iniziative del Piano Export Sud a sostegno delle regioni dell'«obiettivo convergenza», piano triennale giunto alla sua terza ed ultima annualità, la spesa è stata pari a 12,2 milioni di euro. Nel 2017, accanto alla conclusione degli ultimi interventi programmati per l'annualità 2016, sarà contestualmente avviato un nuovo Piano pluriennale esteso ad 8 regioni del mezzogiorno – quelle meno sviluppate e quelle in transizione – con uno stanziamento complessivo di 50 milioni di euro.

Oltre agli articolati programmi di promozione finanziati dal MISE o comunque a prevalente finanziamento pubblico, l'ICE-Agenzia ha realizzato attività finanziate direttamente con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni) e progetti commissionati in forma privatistica da enti e istituzioni (Ministeri, Regioni, organismi internazionali ecc.), che hanno determinato una spesa complessiva di 2,2 milioni di euro.

Nella tavola 1 sono riportati gli indicatori e i dati di consuntivo misurati in relazione alle attività realizzate dall'ICE-Agenzia nell'ambito del Piano annuale e straordinario MISE, dei fondi Made in Italy, del Piano Export Sud e dei programmi di intervento commissionati all'Agenzia da enti e organismi, sia pubblici che privati.

L'indicatore di risultato (output) è dato dal numero di partecipanti italiani ed esteri coinvolti nelle iniziative promozionali organizzate da ICE-Agenzia (l'indicatore misura il numero di partecipazioni - che possono essere anche plurime da parte di una singola azienda - alle attività realizzate nell'anno).

Come indicatore di impatto (outcome) si riporta in primo luogo il grado di soddisfazione medio dei partecipanti italiani, rilevato durante gli eventi promozionali mediante appositi questionari elaborati centralmente.

In aggiunta, si indica la percentuale dei newcomers italiani sul totale dei partecipanti alle iniziative all'estero (fiere, mostre autonome, presenze istituzionali), in quanto il numero di nuovi clienti che si avvalgono dei servizi dell'ICE rappresenta una misura dell'efficacia dei servizi e delle attività di comunicazione dell'Agenzia.

I dati raccolti evidenziano in generale un forte aumento dei partecipanti rispetto alle previsioni, legato soprattutto all'impatto delle risorse aggiuntive (51 milioni) stanziati per il Piano straordinario 2016, non previste in fase di redazione degli indicatori e risultati attesi.

**Si registra una rilevante partecipazione da parte degli operatori italiani, quantificata in 21.861 unità; altrettanto rilevante la partecipazione degli operatori esteri, pari a 17.087.**

Relativamente alla partecipazione complessiva, risulta **rilevante la quota di newcomers (36%), indicativa della capacità dell'Agenzia di coinvolgere nuovi partecipanti.**

**Il target di customer satisfaction, riferito alle iniziative promozionali realizzate nel 2016, è stato superato: 4,34 il giudizio medio - in una scala da 1 a 5 - espresso dai partecipanti sui servizi offerti da ICE, rilevato su un totale di 3.792 questionari raccolti ed elaborati nel corso dell'anno.**

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

h

## Allegato 6

Pagina 9 di 15

**2.2 SERVIZI DI ASSISTENZA, INFORMAZIONE E FORMAZIONE - INDICATORI DI OUTPUT E DI OUTCOME**

Oltre ai servizi di tipo promozionale, l'Agenzia offre, alla stregua delle altre *Trade Promotion Organizations*, un'ampia gamma di servizi informativi e di assistenza, sia gratuiti che a pagamento, diretti ad aiutare le imprese nel selezionare i mercati esteri su cui impostare le loro strategie di marketing.

Tra i servizi erogati gratuitamente rientrano i servizi *on line* (cui si accede dal portale [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it) e da [www.italtrade.com](http://www.italtrade.com) per gli operatori esteri) e quelli di "prima assistenza", mentre i servizi a maggiore valore aggiunto vengono prestati dietro corrispettivo. L'offerta integrata di servizi personalizzati di assistenza, formazione, informazione e attrazione degli investimenti esteri è in fase di sistematizzazione secondo le nuove linee guida dettate dalla politica di marketing attivo dell'ICE Agenzia; tale politica segue due principali linee di azione: una maggiore chiarezza e customizzazione dei servizi rispetto alle necessità delle imprese; una implementazione dell'utenza servita con un conseguente fine tuning sui mercati di destinazione degli interessi aziendali.

Con riguardo ai servizi gratuiti online, nel 2016 gli utenti del portale ICE hanno consultato più di 5 milioni di pagine, mentre i visitatori che hanno avuto accesso al sito dell'Agenzia sono stati **878.021 (890.402 nel 2015)**. Gli utenti del portale **Italtrade** hanno consultato nel 2016 circa **3 milioni** di pagine, mentre il numero di visitatori che ha avuto accesso al sito è stato pari a **449.301**. Inoltre, il servizio di **Relazioni con il Pubblico (URP)**, che offre una "prima assistenza" alle imprese che si rivolgono all'ICE, è intervenuto nel corso dell'anno per far fronte a circa **1.700 richieste**, tra visite presso la sede centrale, assistenza fornita telefonicamente e assistenza via email. **909 aziende** sono state inserite in BDOI, popolando il **portafoglio clienti ICE**.

I servizi di assistenza a pagamento sono erogati dagli uffici della rete estera e sono personalizzati in base alle esigenze delle imprese. La gamma dei servizi è ampia e copre tutti gli aspetti dei processi di internazionalizzazione delle imprese, dalla conoscenza iniziale di un mercato, allo stabilimento di una presenza produttiva all'estero e all'attrazione di investimenti esteri in Italia, tra cui i servizi di ricerca clienti e di partner esteri, le ricerche di mercato, il sondaggio prodotto, il supporto alla soluzione delle controversie, la realizzazione di campagne pubblicitarie e molti altri.

Tra i risultati conseguiti, nel 2016 emerge - oltre al considerevole numero di informazioni veicolate dagli uffici (**22.174**) - una percentuale di **clienti che per la prima volta si sono rivolti all'ICE per ottenere assistenza, pari al 79% sul totale** (tavola 2).

Questo dato va letto alla luce di alcune innovazioni introdotte per promuovere l'offerta dei servizi di sostegno alle aziende. In primo luogo, la piena operatività del catalogo on-line dei servizi ha facilitato l'accesso da parte di nuove aziende, generando **918 richieste di preventivi on-line**; in secondo luogo sono stati sviluppati vari accordi con gruppi di imprese e banche, che agiscono da moltiplicatori e che hanno promosso i servizi ICE presso nuovi bacini di utenti, portando all'erogazione di **711 servizi** (sia gratuiti che a pagamento) a **270 aziende** (in confronto nel 2015 sono stati erogati 501 servizi a 207 aziende). Inoltre, il Roadshow **"Italia per le imprese"** ha portato circa **2.003 imprese** a conoscere l'attività di assistenza personalizzata da parte della rete di uffici dell'Agenzia durante le **16 tappe organizzate nel corso dell'anno**. Delle aziende incontrate nel corso delle tappe, il **72% ha proseguito il rapporto con ICE** grazie a servizi di ricerca partner ed attività formativa.

I corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi risultano essere stati pari a **3,8 milioni di euro**.

Con riguardo alla customer satisfaction, l'indicatore riferito al 2016 non è ancora rilevabile, in quanto l'indagine riferita ai servizi di assistenza, sia a pagamento che gratuiti, erogati nel **2016** è ancora in corso.

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

**Allegato 6**

Pagina 10 di 15

La **formazione** mantiene una posizione centrale tra i servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane, avendo coinvolto, con le tre linee di intervento, **2550 partecipanti ogni anno**.

L'80% delle iniziative formative è orientato alle aziende italiane e agli imprenditori attraverso la realizzazione di cicli seminariali, *export lab* (fase didattica in aula e assistenza personalizzata anche all'estero), mini corsi innovativi, attività di *coaching* (ore di consulenza a distanza abbinate a riunioni mensili). La formazione internazionale, invece, si riferisce a interventi su settori particolarmente innovativi sia all'estero che in Italia rivolti a operatori stranieri; alla formazione di studenti stranieri da inserire in aziende italiane come facilitatori di relazioni tra azienda italiana e mercato estero di riferimento; attività formative rivolte a funzionari stranieri di enti omologhi; nonché attività specifiche per architetti e *interior designers* ed esperti dei settori *food* stranieri. Da oltre 50 anni, ICE Agenzia forma i migliori export manager, attraverso i CORCE rivolti a neolaureati italiani, da inserire nelle piccole, medie e grandi aziende italiane. Infine, la realizzazione di 4 Master in Export Management "Tem Academy", indirizzati sia a giovani laureati che manager/professionisti, per formare esperti nei processi di internazionalizzazione d'impresa che assistano gli imprenditori nella definizione e attuazione delle strategie di sviluppo sui mercati. Questa vasta gamma di servizi ha trovato largo consenso e un alto indice di gradimento tra gli imprenditori, garantendo altissimi livelli di customer satisfaction (di 4,50/5).

Per i corsi di formazione il principale indicatore di outcome è il **tasso di placement dei partecipanti**, ossia la percentuale dei partecipanti alle iniziative di formazione di ICE Agenzia che trovano una collocazione lavorativa entro 9 mesi dalla conclusione del corso, **che nel 2016 ha raggiunto il 90%** (tavola 2).

**2.3 SERVIZI PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI - INDICATORI DI OUTPUT E DI OUTCOME**

L'attività di attrazione degli investimenti esteri è stata potenziata e ampliata a fine 2015 con l'inserimento nel nuovo funzionigramma di un'area "Attrazione investimenti" comprendente tre uffici dedicati rispettivamente alla promozione degli investimenti, allo sviluppo del partenariato e alla realizzazione di analisi settoriali ed al supporto operativo agli operatori esteri.<sup>10</sup>

La Tavola 3 riporta gli indicatori specifici dell'attività svolta dai quattro uffici, ed il consuntivo 2016 evidenzia dati più elevati rispetto a quanto inizialmente previsto nel Piano della Performance 2016-2017. Di seguito, le attività di maggior rilievo da evidenziare per il 2016.

In crescita il numero di **iniziative promozionali volte a favorire l'attrazione di investimenti** che, nel 2016 si sono sostanziate nell'attivazione di nuovi *desk* AIE (Istanbul, Londra, New York, San Francisco, Dubai, Singapore, Tokyo), e nell'organizzazione di 4 ulteriori tappe del Roadshow "Invest in Italy" per la presentazione dell'offerta italiana (New York, San Francisco, Londra, Dubai). Sono state inoltre organizzate presenze congiunte - con Partners pubblici e privati - alle principali manifestazioni dedicate in particolare all'offerta italiana per il settore immobiliare (MIPIM e MAPIC a Cannes ed Expo Real a Monaco di Baviera).

A supporto dell'attività di informazione, promozione e assistenza per gli investimenti esteri, sono stati inoltre realizzati **prodotti editoriali e multimediali**, a carattere generale e settoriale, **finalizzati a presentare le opportunità di investimento in Italia**: nel 2016 è stata realizzata la Guida Paese "Invest in Italy", mirata a presentare le potenzialità del mercato italiano ed a rafforzare l'immagine del Paese nei confronti degli investitori esteri e sono stati realizzati cinque profili dedicati a specifici settori: Servizi finanziari, Biotecnologie, Engineering-Automotive, Real Estate, Turismo.

<sup>10</sup> La funzione di attrazione degli investimenti esteri in Italia è stata definitivamente attribuita all'ICE-Agenzia con il decreto-legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164.

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

li

**Allegato 6**

Pagina 11 di 15

L'Ufficio Partenariato riceve richieste di investimento in Italia da parte di investitori stranieri. Allo stesso tempo, raccoglie da aziende italiane (tramite Enti territoriali, Agenzie di marketing territoriale, Associazioni di categoria), o direttamente da Enti territoriali, offerte di investimento rivolte ad investitori esteri.

In questa duplice attività, nel corso del 2016 è stata fornita **assistenza a 34 aziende italiane che proponevano opportunità di investimento** o che potevano, per caratteristiche industriali, strutturali e finanziarie, soddisfare le richieste dei potenziali investitori esteri. A queste si sono aggiunti 69 Enti proprietari di immobili inseriti sul portale [www.investinitalyrealstate.com](http://www.investinitalyrealstate.com), una vetrina web dedicata alla promozione e valorizzazione di immobili pubblici in dismissione, in vendita o in concessione, attraverso cui favorire, in forma trasparente, l'interazione tra la domanda e le opportunità di investimento immobiliare selezionate nel patrimonio pubblico italiano tra le più qualificate in termini di localizzazione, tipologia e dimensione.

**La stipula di accordi di partenariato sull'offerta italiana** con regioni, enti locali ed altri enti è finalizzata a coordinare le strategie di intervento per l'attrazione investimenti esteri e a stabilire forma di collaborazione sull'offerta con altri enti preposti all'attrazione degli investimenti esteri. In tale ambito, sono stati complessivamente sottoscritti fino a tutto il 2016 11 protocolli d'intesa con regioni e province autonome; è stato inoltre stipulato un Accordo quadro con AIFI-Associazione Italiana del *Private Equity*, *Venture Capital* e *Private Debt*, il cui obiettivo è collaborare per sostenere ed orientare le imprese estere interessate all'offerta italiana relativa a fusioni ed acquisizioni. E' proseguita la collaborazione con il Consiglio Nazionale del Notariato e con il Consiglio Nazionale dei Geometri a seguito degli Accordi sottoscritti nel 2015, per fornire assistenza ad investitori stranieri su tematiche specifiche e sulla normativa italiana. Nuove collaborazioni sono state avviate con l'Agenzia delle Entrate-Settore Fiscalità Internazionale e Agevolazioni Fiscali e, nell'ottica di una stretta cooperazione con le Associazioni di categoria, con la Direzione Generale di Federmacchine, per studiare un approccio specifico al settore della meccanica nell'attrazione degli investimenti esteri.

Particolare attenzione è stata dedicata, attraverso i **servizi di aftercare, ai soggetti stranieri già operanti in Italia**, intenti a consolidare o espandere i propri investimenti, in relazione a vari stadi di vita dei progetti:

- pre-insediamento - nelle prime fasi di valutazione delle opportunità di investimento e di indirizzo verso gli strumenti e le modalità più idonee, attraverso un'attività di monitoraggio e coordinamento con gli Enti istituzionali e territoriali;
- post-insediamento - affiancamento nelle fasi di sviluppo o diversificazione, in coordinamento con i principali stakeholder (istituzioni centrali e locali).

A titolo esemplificativo, l'Ufficio Supporto ha fornito nel 2016 servizi di after-care ai seguenti investitori: *Westfield*, *Apple*, *Po Valley*, *IBM Watson*.

### 3. PROGRAMMA DI SPESA E RISORSE FINANZIARIE

La tavola 4 evidenzia la ripartizione delle risorse finanziarie utilizzate per realizzare le azioni a sostegno delle imprese italiane in termini di servizi di informazione, assistenza, formazione e promozione.

Nel mantenere inalterata la metodologia applicata nel bilancio di Previsione 2016, in sede di redazione del *"Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio"*, le disponibilità complessive sono state suddivise tra le categorie di attività dell'ICE Agenzia, *Servizi di informazione, assistenza, formazione e Servizi promozionali*.

Nell'ambito delle risorse finanziarie dell'attività promozionale, i fondi pubblici e la compartecipazione di terzi al Programma Annuale finanziato dal Mise, cui si riferiscono gli indicatori del paragrafo 2.1, sono stati indicati separatamente dalle altre assegnazioni per attività

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

li

**Allegato 6**

Pagina 12 di 15

promozionali.

Come evidenzia la tabella, il volume di attività promozionale relativo al Piano annuale finanziato dal Mise - cap. 2535, registra un consistente incremento rispetto a quello previsto nel Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio, grazie alle risorse aggiuntive messe a disposizione dalla Legge di Stabilità 2016. Per contro, l'ammontare delle altre assegnazioni promozionali rileva uno scostamento negativo rispetto al dato di previsione, riconducibile alla tardiva approvazione (novembre 2016) della nuova convenzione ICE-Mise per la realizzazione delle linee di intervento previste dall'art. 30, comma 2, del DL 133/14 e finanziate a valere sul Capitolo 7481 del Bilancio del MISE.

La gestione delle risorse finanziarie dell'esercizio 2016 genera un risultato economico positivo di 37 migliaia di euro.

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

**Allegato 6**  
Pagina 13 di 15

**Tavola 1 - Indicatori di output e outcome dei servizi promozionali**

| Indicatori                                                             | TARGET<br>2016 | Consuntivo<br>2016 | Note Informative                                                  |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                |                    | Unità di Misura                                                   | Fonte Dati                                                                      |
| Numero di partecipanti italiani a eventi promozionali                  | 14.200         | 21.861             | Unità                                                             | Promonet integrato da report forniti da uffici della sede.                      |
| Numero di partecipanti esteri a eventi promozionali                    | 13.000         | 17.087             | Unità                                                             | Promonet integrato da report forniti da uffici della sede.                      |
| Percentuale di nuovi clienti sul totale dei partecipanti italiani      | 30%            | 36%                | Quota %                                                           | Promonet integrato da report forniti da uffici della sede.                      |
| Customer satisfaction sui servizi di promozione alle imprese italiane* | 4,33           | 4,34               | scala di misurazione ordinale (valore minimo 1, valore massimo 5) | Report Ritspa integrato da report nucleo made in Italy per missioni di sistema. |

Fonte: Ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

\*il dato non comprende i dati di customer satisfaction sulle iniziative del Piano export SUD, che segue parametri di valutazione elaborati separatamente.

**Tavola 2 - Indicatori di output e outcome dei servizi di informazione, assistenza e formazione**

| Indicatori                                                                 | TARGET<br>2016 | Consuntivo<br>2016                                                               | Note Informative                                                  |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                |                                                                                  | Unità di Misura                                                   | Fonte Dati                                                           |
| Ricavi da vendita di servizi (rete estera e nazionale)                     | 4,270          | 3,792                                                                            | Millioni di euro                                                  | ERP Oracle                                                           |
| Numero di informazioni prodotte (rete estera e nazionale)                  | 19.000         | 22.174                                                                           | Unità                                                             | Crusotto Report Performance V1                                       |
| Percentuale di nuovi clienti sul totale                                    | 55%            | 79%                                                                              | Quota %                                                           | Crusotto Report andamento clientela assistenza                       |
| Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane | 4,05           | Dato ancora non disponibile, in corso di rilevazione da parte di società esterna | scala di misurazione ordinale (valore minimo 1, valore massimo 5) | Report con evidenze del Coord. Marketing                             |
| Tasso di placement dei corsi di formazione                                 | 70%            | 90%                                                                              | Quota %                                                           | I dati trasmessi sono disponibili presso l'Ufficio Servizi Formativi |

Fonte: Ufficio di coordinamento marketing

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

u

**Allegato 6**

Pagina 14 di 15

**Tavola 3 - Indicatori di output e di outcome dei servizi di attrazione investimenti esteri**

| Indicatori                                                                                                                       | TARGET 2016 | Consuntivo 2016                                                                                                                                                  | Note Informative |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  |             |                                                                                                                                                                  | Unità di Misura  | Fonte Dati                                                                                                                                           |
| numero iniziative per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia (promozione)                                    | 15          | 26,0                                                                                                                                                             | unità            | Promonet ed archivi cartacei delle iniziative                                                                                                        |
| numero revisioni/integrazioni annuali del prodotto editoriale (promozione)                                                       | 5           | 6                                                                                                                                                                | unità            | Guide in cartaceo ed on-line presso Ufficio Coordinamento Attrazione investimenti e su sito <a href="http://investinitaly.com">investinitaly.com</a> |
| numero investitori esteri contattati, assistiti e inseriti nella banca dati (promozione)                                         | 800         | 1200                                                                                                                                                             | unità            | banche dati da partecipazioni fieristiche e Road Show Invest in Italy, disponibili su file elettronici e cartacei                                    |
| numero enti/imprese italiani assistiti (partenariato)                                                                            | 80          | 103:<br>34 aziende assistite +<br>69 Enti proprietari di immobili inseriti su <a href="http://www.investinitalyrealstate.com">www.investinitalyrealstate.com</a> | unità            | Database dell'Ufficio (in attesa realizzazione CRM) + vetrina web <a href="http://investinitalyrealstate.com">investinitalyrealstate.com</a>         |
| numero di accordi/convenzioni stipulati con regioni, enti locali, associazioni di categoria, banche, società di consulenza, ecc. | 25          | 8                                                                                                                                                                | unità            | Amministrazione Trasparente + Intranet + Comunicazione a Segretariato + Com. a tutta la struttura ICE                                                |
| numero servizi after care alle imprese estere già operanti in Italia (supporto)                                                  | 10          | 10                                                                                                                                                               | unità            | Archivio elettronico                                                                                                                                 |

Fonte: Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri

I MINISTRI VIGILANTI  
HANNO APPROVATO  
COME DA NOTE ALLEGATE

li