

Prospetto delle variazioni nei conti di patrimonio netto**Allegato 4**

(valori in euro)

	Situazione al 01/01/2014	Incrementi	Decrementi	Situazione al 01/01/2015	Incrementi	Decrementi	Totale al 31/12/2015
I. Fondo di dotazione	856.973			856.973			856.973
Totale Variazioni Fondo di dotazione		0	0		0	0	
VII. Altre riserve	27.672.804			33.210.359			29.654.198
Totale Variazioni Altre riserve		5.763.339	-225.784		1.037.620	-4.593.781	
2. Riserve di cui alla Legge 19/91	2.368.963			2.143.179			1.898.157
Variazioni dell'esercizio		0	-225.784		0	-245.022	
3. Fondo per l'attività di promozione all'estero	25.303.841			28.989.292			24.640.533
Variazioni dell'esercizio		3.685.451	0		0	-4.348.759	
4. Riserva di utili	0			2.077.888			3.115.508
Variazioni dell'esercizio		2.077.888	0		1.037.620	0	
VIII. Utili (Perdite) portati a nuovo	0			0			0
Variazioni Utili (Perdite) portati a nuovo		0	0		0	0	
IX. Utile (perdita) dell'esercizio	2.077.888	1.037.620	-2.077.888	1.037.620	602.243	-1.037.620	602.243
Totale patrimonio netto	30.607.665	6.800.959	-2.303.672	35.104.952	1.639.863	-5.631.401	31.113.414

FB

**Confronto Costi - Ricavi 2015/2014 per Reti di Produzione
Attività Istituzionale**

Allegato 5
Pagina 1/2

(valori in migliaia di euro)

DESCRIZIONE MASTRO	ATTIVITA' ISTITUZIONALE											
	SEDE			UFFICIO DI MILANO			RETE ESTERA			TOTALE ISTITUZIONALE		
	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2014	DIFFERENZA	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2014	DIFFERENZA	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2014	DIFFERENZA	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2014	DIFFERENZA
COSTI												
A) ASSEGNAZIONI FINANZIARIE												
ACQUISTO DI BENI	130	127	3	6	3	3	128	122	6	264	252	12
PRESTAZIONI DI SERVIZI	6.214	6.160	54	106	116	-10	2.636	2.433	203	8.956	8.709	247
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	223	391	-168	111	98	13	5.581	5.402	179	5.915	5.891	24
COSTO DEL LAVORO	28.430	28.832	-402	0	5	-5	29.054	27.830	1.224	57.484	56.667	817
ONERI FISCALI	2.009	2.110	-101	10	18	-8	283	180	103	2.302	2.308	-6
ONERI DIVERSI	2.547	2.516	31	0	0	0	114	244	-130	2.661	2.760	-99
RETTIFICHE DI RICAVI	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	-1
ONERI FINANZIARI	5	1	4	0	0	0	157	37	120	162	38	124
ONERI STRAORDINARI	192	679	-487	5	11	-6	143	163	-20	340	853	-513
TOTALE A)	39.780	40.817	-1.067	238	251	-13	38.096	36.411	1.685	78.084	77.479	605
B) COSTI NON FINANZIARI												
AMMORTAMENTI	2.130	2.164	-34	41	44	-3	820	818	2	2.991	3.026	-35
SVALUTAZIONE CREDITI	1.555	1.046	509	0	0	0	0	0	0	1.555	1.046	509
RIMANENZE INIZIALI	64	61	3	2	0	2	21	24	-3	87	85	2
ACCANTONAMENTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE B)	3.749	3.271	478	43	44	-1	841	842	-1	4.633	4.157	476
TOTALE COSTI (A+B)	43.499	44.088	-589	281	295	-14	38.937	37.253	1.684	82.717	81.636	1.081
RICAVI												
CONTRIBUTO PER LE SPESE DI FUNZIONAMENTO	13.804	15.566	-1.762	0	0	0	0	0	0	13.804	15.566	-1.762
CONTRIB. PER LE SPESE DI NATURA OBBLIGATORIA	60.553	60.553	0	0	0	0	0	0	0	60.553	60.553	0
RICAVI PER PRESTAZIONE DI SERVIZI	1.195	1.000	195	246	221	25	2.358	2.254	104	3.799	3.475	324
PROVENTI FINANZIARI	254	221	33	0	0	0	102	41	61	356	262	94
PROVENTI DIVERSI	509	525	-16	34	15	19	1.235	878	357	1.778	1.418	360
RIMANENZE FINALI	51	64	-13	1	2	-1	31	21	10	83	87	-4
PROVENTI STRAORDINARI	2.753	1.150	1.603	3	1	2	190	162	28	2.946	1.313	1.633
TOTALE RICAVI	79.119	79.079	40	284	239	45	3.916	3.356	560	83.319	82.674	645
AVANZO D'ESERCIZIO										602	1.038	-436

17

Confronto Costi - Ricavi 2015/2014
Attività Promozionale

(valori in migliaia di euro)

ATTIVITA' PROMOZIONALE DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE			
DESCRIZIONE MASTRO	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2014	DIFFERENZA
COSTI			
ACQUISTO DI BENI	964	636	328
PRESTAZIONI DI SERVIZI	63.741	33.177	30.564
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	32.155	22.589	9.566
COSTO DEL LAVORO	3.939	3.118	821
ONERI FISCALI	8.778	5.198	3.580
ONERI DIVERSI	24	17	7
RETTIFICHE DI RICAVI	0	3	-3
ONERI FINANZIARI	36	16	20
ONERI STRAORDINARI	29	6	23
TOTALE COSTI	109.666	64.760	44.906
RICAVI			
UTILIZZO FONDI ATTIVITA' PROMOZIONALE	64.451	34.004	30.447
UTILIZZO FONDO PER LA PROMOZIONE STRAORDINARIA DEL MADE IN ITALY E PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN ITALIA (D.L. 133/2014)	4.123	0	4.123
ALTRE ASSEGNAZIONI PER INIZIATIVE PROMOZIONALI	24.787	12.479	12.308
COMPARTICIPAZ. IMPRESE, REGIONI E ALTRI ENTI PUBBLICI AL PROGR. PROMOZ.LE	16.238	18.245	-2.007
PROVENTI FINANZIARI	36	29	7
PROVENTI DIVERSI	30	3	27
PROVENTI STRAORDINARI	1	0	1
TOTALE RICAVI	109.666	64.760	44.906

N

Allegato 6
Pagina 1 di 13

RAPPORTO SUI RISULTATI 2015

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

Nel 2015 l'economia mondiale ha registrato una crescita del Pil del 3,1 per cento¹. Il dato riflette da un lato una **continuazione della ripresa nelle economie avanzate**, a ritmi ancora modesti (1,9 per cento) ma con una lieve accelerazione rispetto al 2014 (1,8 per cento); dall'altro vi influisce la **crescita delle economie emergenti**, più vivace rispetto ai paesi avanzati, per quanto **in decelerazione per il quinto anno consecutivo** (4 per cento nel 2015 rispetto al 4,6 per cento del 2014).

Tali dinamiche nascondono a loro volta performance fortemente eterogenee all'interno dei due raggruppamenti economici. Con riferimento alle economie emergenti, si è registrata la **variazione negativa della Comunità degli Stati Indipendenti (CSI, -2,8 per cento)** e l'**andamento stagnante dell'America Latina (-0,3 per cento)**, mentre **le altre aree hanno mostrato variazioni positive, sia pure in rallentamento rispetto agli anni precedenti**. Con riferimento alla CSI, il dato è imputabile in buona misura alla Russia (-3,7 per cento), mentre la stagnazione dell'America Latina ha risentito negativamente della recessione brasiliana (-3,8 per cento); per contro il Messico ha registrato un'accelerazione del 2,5 per cento. I paesi emergenti asiatici si sono confermati anche nel 2015 l'area più dinamica, con un incremento del Pil del 6,6 per cento.

La **crescita delle economie avanzate risulta trainata in buona misura dagli Stati Uniti (2,5 per cento)**, mentre per l'Area dell'euro si è confermata una **modesta ripresa (1,5 per cento, rispetto allo 0,9 per cento del 2014)**.

L'Italia ha registrato ritmi di crescita inferiori alla media, tuttavia nel 2015 il Pil italiano è **tornato a salire (0,8 per cento) dopo tre anni di variazione negativa**. L'anno passato presenta un ulteriore elemento di discontinuità: se negli anni della crisi e fino al 2014 il principale contributo positivo all'andamento del Pil proveniva dalle esportazioni nette (esportazioni-importazioni) grazie alla crescita dell'export ma, in misura significativa, per via della contrazione delle importazioni, il 2015 ha segnato una ripresa della domanda nazionale².

Le altre principali economie dell'area dell'euro hanno registrato una crescita in linea con la media dell'area: la Germania ha conseguito l'1,5 per cento e la Francia l'1,1 per cento, mentre è emersa la dinamicità della Spagna (3,2 per cento), che ha mostrato una discreta capacità di recupero rispetto agli anni della seconda crisi.

Al ciclo economico internazionale ha corrisposto nel 2015 un **ulteriore rallentamento del commercio mondiale di beni e servizi, con una variazione (in volume) del 2,6 per cento**³. Si tratta di un tasso di crescita significativamente inferiore rispetto alla media 2005-2014 (4,5 per cento), principalmente dovuto all'**indebolimento della domanda proveniente dalle economie emergenti**.

Analizzando la **domanda di importazioni di merci e servizi**⁴, nel 2015 le **economie avanzate** hanno registrato un'**accelerazione dell'import dall'Area dell'euro (4,9 per cento)** e dagli Stati

¹ Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook - January 2016 update.

² Istat, Le prospettive per l'economia italiana, novembre 2015.

³ La revisione di gennaio 2016 delle stime da parte del Fondo Monetario Internazionale è stata rivista al ribasso di 0,7 punti percentuali rispetto alle stime di ottobre 2015.

⁴ Stime del Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook - October 2015.

Allegato 6
Pagina 2 di 13

Uniti (6 per cento), mentre il Giappone è risultato in forte rallentamento (0,5 per cento). Tra le principali economie dell'Area dell'euro, l'Italia ha presentato l'incremento più elevato (7,3 per cento) dopo la Spagna (7,8 per cento), mentre Germania e Francia hanno sperimentato un incremento dei propri acquisti dall'estero rispettivamente del 6,3 e 4,5 per cento.

L'andamento delle **importazioni è risultato piuttosto differenziato anche fra le varie aree emergenti**. Hanno contribuito al ribasso in particolare la CSI e, in misura minore, l'America Latina, per via della Russia (-30,2 per cento) e del Brasile (-5,5 per cento).

Le altre aree emergenti hanno invece registrato variazioni positive dell'import, con un andamento più vivace per le economie asiatiche e, in particolare, per il raggruppamento Asean 5⁵, in crescita del 9,5 per cento. Il 2015 ha, invece, visto un discreto ridimensionamento della domanda proveniente dai paesi del Medio Oriente, del Nord Africa e dell'Africa sub-sahariana, riconducibile alle conseguenze della riduzione del prezzo del petrolio e, in alcuni casi, alle tensioni geopolitiche.

A fronte di questi andamenti della domanda estera, **le esportazioni italiane di merci sono aumentate nel 2015 del 3,7 per cento (in valore⁶)**, come sintesi di un incremento delle vendite registrato sia sui mercati Ue (3,8 per cento) che sui mercati extra-Ue (3,6 per cento). **Pertanto, dopo tre anni di contrazione, hanno ripreso a crescere anche le importazioni (3,3 per cento)**, trainate dagli acquisti sui mercati di approvvigionamento dell'Unione europea. L'avanzo commerciale si è ampliato e ha raggiunto 45,2 miliardi di euro: a fronte di una riduzione dell'avanzo manifatturiero, riconducibile ad un incremento delle importazioni di manufatti superiore alle esportazioni, è stato infatti possibile conseguire un minore disavanzo energetico.

Per le imprese italiane l'apertura internazionale rappresenta un importante volano di sviluppo, come confermano i dati sulla performance delle stesse che mostrano un **evidente differenziale fra imprese esportatrici e imprese non-esportatrici**, in termini di produttività e retribuzioni.

Pertanto, gli imprenditori **sembrano continuare a cogliere le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione**: il numero di esportatori continua infatti a crescere e ha raggiunto, nel 2014, il massimo storico di 212.000. Aumenta inoltre la quota di imprese esportatrici sul totale delle imprese attive. **Resta, tuttavia, un'importante sfida per il futuro, riguardante il consolidamento dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane**. L'Italia presenta, infatti, un'anomalia rispetto alla struttura della popolazione delle imprese esportatrici dei principali paesi dell'Unione europea, per cui **un numero relativamente elevato di imprese esportatrici realizza un valore relativamente basso di esportazioni**, da cui deriva un valore medio esportato relativamente contenuto.

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 di assistenza-consulenza, promozione, informazione, formazione, in parte co-finanziati dalle imprese che ne beneficiano.

Al fine di perseguire i suoi compiti istituzionali, l'ICE svolge attività di informazione, promozione collettiva, assistenza, consulenza e formazione, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, singole ed associate. 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

⁵ Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore, Thailandia.

⁶ Istat, Commercio con l'estero, 16 febbraio 2016.

Allegato 6

Pagina 3 di 13

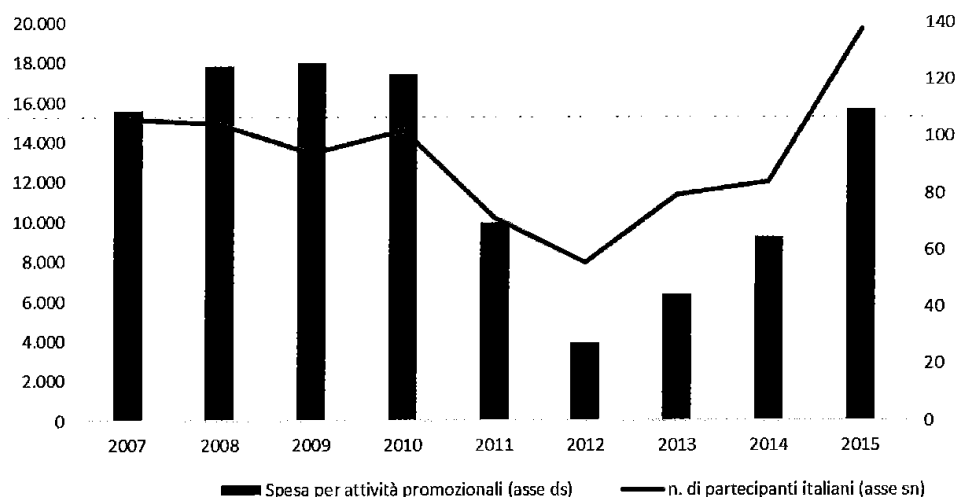
Regioni, Province, Ministeri, Università) e imprenditoriali (Confindustria, Rete Imprese, CNA, per citarne alcuni).

Con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014, all'Agenzia è stata inoltre attribuita l'attività di supporto all'attrazione degli investimenti esteri in Italia. Ciò si è riflesso in una riorganizzazione dell'Ente, che nel novembre 2015 ha istituito un'area dedicata all'"Attrazione investimenti" con tre uffici dedicati alla promozione degli investimenti, all'individuazione dell'offerta italiana di investimento e al supporto agli investitori esteri.

Nel 2015 l'Agenzia ha continuato ad operare ponendosi l'obiettivo di **innovare l'offerta di servizi e di incrementare nuovamente la propria capacità di spesa dei fondi assegnati per la realizzazione di attività promozionali**, in modo da tornare a coinvolgere un numero di imprese simile a quello degli anni precedenti il 2011 (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

Va tuttavia rilevato che, con riferimento alla **dotazione 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).

Sul ruolo dell'ente e sulla capacità di erogare servizi all'internazionalizzazione ha continuato a pesare il conferimento di risorse relativamente limitate, pur in presenza di una crescente domanda di sostegno da parte delle imprese. Negli ultimi anni, **i vincoli posti dal bilancio e dalle norme sul turnover nella pubblica amministrazione hanno comportato un sostanziale ridimensionamento della struttura**: l'attribuzione di minori fondi destinati al funzionamento dell'ente rappresenta, necessariamente, un limite alla possibilità di erogare il supporto alle imprese, rappresentando risorse necessarie per l'erogazione di tutti i tipi di servizi, compresi quelli promozionali.

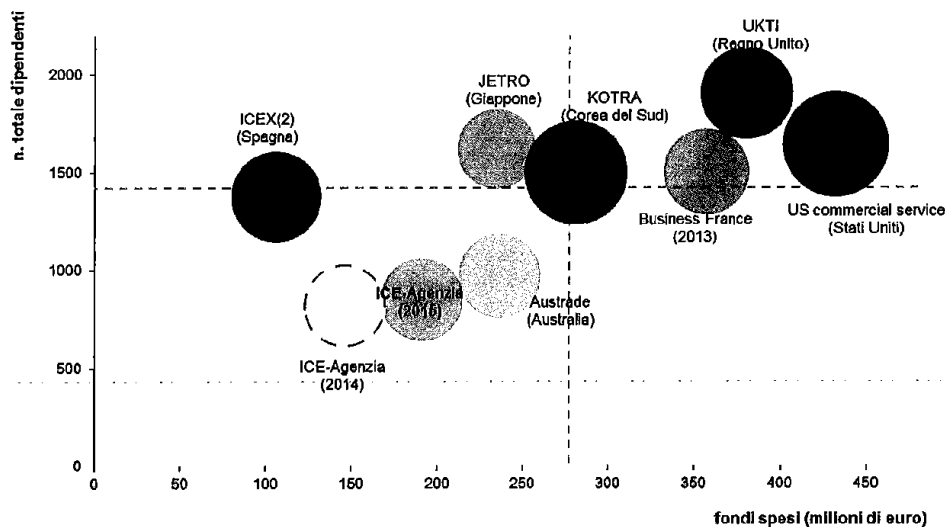
Tale limite appare ancora più evidente per il 2015, considerata l'ingente assegnazione di risorse per svolgere attività promozionale avvenuta nel quadro del "Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri in Italia", varato dal governo per rilanciare

Allegato 6
Pagina 4 di 13

l'internazionalizzazione del sistema produttivo. Tale assegnazione ha infatti determinato una consistente crescita del volume di attività svolta, alla quale è corrisposta, per contro, una ulteriore riduzione delle risorse destinate al funzionamento (grafico 3).

Grafico 2

Risorse delle agenzie per l'internazionalizzazione : fondi spesi per attività e funzionamento (1) . La dimensione rappresenta il numero di uffici della rete estera

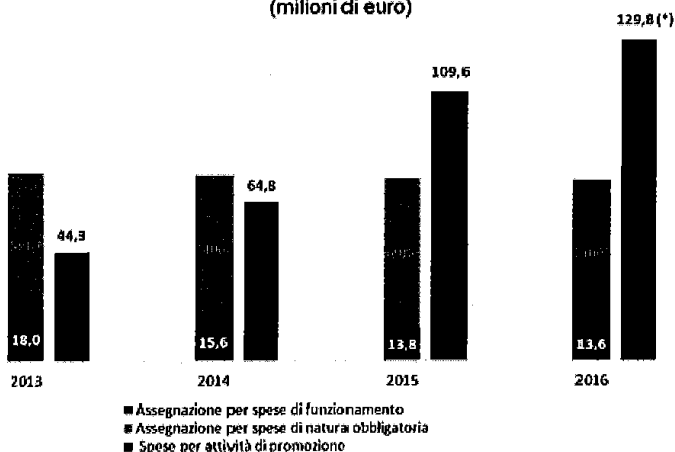


Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie di promozione

(1) Dati riferiti al 2014, salvo indicazione diverse; nel caso della Francia sono inclusi i fondi per i Volontariat International en Entreprises (Vie)
(2) Inclusi 790 dipendenti assegnati agli uffici esteri sul bilancio della Segreteria di Stato del Commercio

Grafico 3

Assegnazioni per funzionamento e spese obbligatorie e spesa per attività promozionali (milioni di euro)



(*) Bilancio di previsione 2016 - Delibera CdA n. 307 del 24/11/2015

Handwritten signature

Allegato 6
Pagina 5 di 13

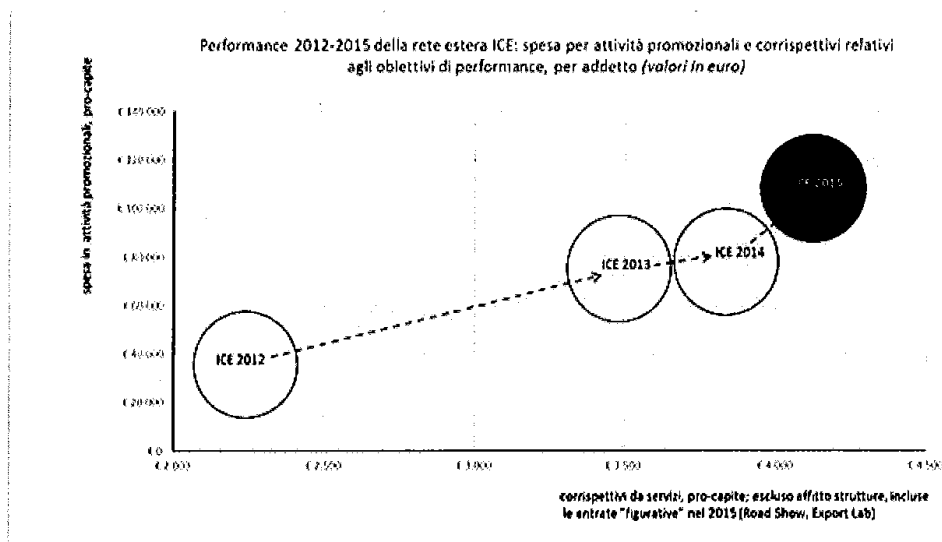
Con riguardo alla **dotazione di risorse umane**, al personale di ruolo dell'ICE (attualmente di 432 unità) si sommano 416 risorse umane direttamente assunte dagli uffici della rete estera in base a contratti locali (calcolate in termini di *Full Time Equivalent*, per tenere conto delle presenze effettive). Il numero complessivo di dipendenti, pari a 848, 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 all'organico (450 unità).

Nonostante queste importanti criticità, l'Agenzia è riuscita a conseguire anche nel 2015 dei risultati considerevoli, anche con riguardo alla **performance della rete estera ICE**, conseguendo 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 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 2015.

Grafico 4



In generale, nel 2015 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.

76

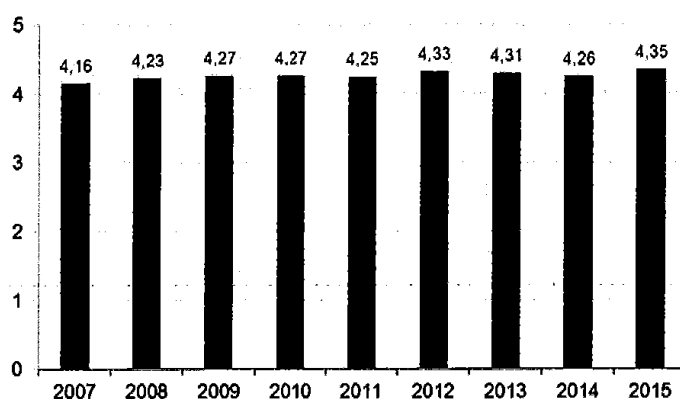
Allegato 6

Pagina 6 di 13

Allo stesso tempo, va sottolineato che l'**Agenzia sta riuscendo 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 2015 sull'attività 2014 da una società esterna, che ha rilevato un giudizio di soddisfazione globale pari a 4,06 (scala di misurazione 1-5). L'indagine relativa ai servizi erogati nel 2015 è tuttora in corso di svolgimento.

Grafico 5

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



N.Questionari: 2.838 3.736 4.764 5.218 3.211 1.289 1.684 2.533 3.627

Fonte: Ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

2.1. SERVIZI PROMOZIONALI - INDICATORI DI OUTPUT E DI OUTCOME

L'attività di promozione del Made in Italy gestita dall'ICE è ampia e diversificata e nel corso degli anni si è estesa a varie tipologie di programmi, attuati attraverso una vasta gamma di strumenti, che vanno dall'organizzazione di partecipazioni collettive di aziende a manifestazioni espositive, di seminari ed incontri b2b, alle azioni pubblicitarie e di comunicazione, alle missioni in Italia di operatori esteri, alle azioni presso la grande distribuzione.

Nel 2015 l'ICE-Agenzia ha realizzato interventi di promozione delle imprese italiane con una spesa complessiva di 109,6 milioni di euro, in aumento del 69% rispetto al 2014, grazie alla consistente assegnazione di fondi destinati al finanziamento del "Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e attrazione degli investimenti in Italia", varato dal governo. Oltre allo stanziamento previsto per il finanziamento del programma promozionale annuale, sono state infatti assegnate, nel corso del 2015, risorse aggiuntive per 98,5 milioni di euro, destinate a finanziare le linee d'intervento del Piano straordinario⁷. Il dato, rapportato alla dotazione di risorse umane, come detto notevolmente ridimensionata rispetto al periodo pre-soppressione, evidenzia l'impegno profuso dalla struttura e l'elevata capacità di spesa raggiunta; infatti, sebbene inferiore al picco massimo raggiunto nel 2009 (125,7 milioni di euro), la spesa si è riportata sui livelli del 2007, anno in cui la consistenza del personale era pari a 763 unità.

⁷ Legge 164 dell'11 novembre 2014, legge di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, cosiddetto "Sblocca Italia".

Allegato 6
Pagina 7 di 13

L'attività promozionale riferibile al Piano annuale e al Piano straordinario, finanziati dal Mise, ha comportato una spesa complessiva di 81,2 milioni di euro, di cui 12,6 milioni di cofinanziamento da parte delle imprese partecipanti. Difatti, oltre all'assegnazione pubblica, in genere è prevista una quota di contributo finanziario versato dalle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione. Tale contributo, differenziato in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno, è pari in media al 30% della spesa per i Piani annuali ma è marginale nel caso del Piano straordinario, per la natura dell'intervento, concepito come puro sostegno pubblico alle aziende.

A queste attività si sono affiancate le azioni realizzate nell'ambito del **Programma straordinario per il Made in Italy (13,6 milioni di euro, finanziati dal Mise)**, nato nel 2004 per sostenere campagne straordinarie di promozione destinate a specifici mercati e settori, e il **Piano Export Sud (12 milioni)**, adottato nell'ambito del processo di riprogrammazione del PON Ricerca e Competitività e destinato a facilitare l'internazionalizzazione delle imprese presenti nelle regioni dell' «obiettivo convergenza».

Gli altri programmi di intervento, commissionati all'Agenzia da enti ed organismi pubblici e privati (Ministeri, Regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende), hanno infine generato una spesa pari a 2,8 milioni di euro.

La tavola 1 riporta gli indicatori e i dati di consuntivo con riferimento alle attività realizzate dall'ICE-Agenzia nell'ambito del Piano annuale e del Piano straordinario Mise, del fondo Made in Italy, dei programmi di intervento commissionati all'Agenzia da enti e organismi, sia pubblici che privati, ad eccezione del Piano Export Sud che segue altri parametri di valutazione elaborati separatamente.

L'indicatore di risultato (output) è dato dal numero di partecipanti italiani ed esteri coinvolti nelle iniziative promozionali organizzate da ICE-Agenzia ("partecipanti" in quanto ciascuna impresa può partecipare, nell'anno, anche a più iniziative promozionali).

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.

Rispetto alle previsioni, si è rilevato un forte aumento dei partecipanti come conseguenza delle risorse aggiuntive stanziare con il Piano straordinario 2015, che non erano previste al momento della redazione dei risultati attesi nel 2015.

La partecipazione delle imprese italiane è stata molto rilevante (pari a 19.680 unità) e quasi analoga è stata la partecipazione di operatori esteri (18.200), ascrivibile anche al successo delle attività di *incoming* organizzate in occasione di Expo 2015 e nell'ambito del progetto "Potenziamento dei grandi eventi fieristici italiani", previste dal Piano straordinario 2015.

Relativamente alla partecipazione complessiva, risulta **rilevante la quota di newcomers (35%)**, indicativa della capacità dell'Agenzia di coinvolgere nuovi partecipanti.

Il target di customer satisfaction, seppur sfidante, **è stato superato, raggiungendo una media del 4,35** - in una scala da 1 a 5 -, su un totale di 3.627 questionari raccolti ed elaborati nel corso dell'anno.

76

Allegato 6
Pagina 8 di 13

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 e da www.italtrade.com per gli operatori esteri) e quelli di "prima assistenza", mentre i servizi a maggiore valore aggiunto vengono prestati dietro corrispettivo.

Con riguardo ai servizi gratuiti online, nel 2015 gli utenti del portale ICE hanno consultato più di 6 milioni di pagine, mentre i visitatori che hanno avuto accesso al sito dell'Agenzia sono stati 575.420 (549.263 nel 2014). Gli utenti del portale **Italtrade** hanno consultato nel 2015 più di 3,2 milioni di pagine, mentre il numero di visitatori che ha avuto accesso al sito è stato pari a 333.412. 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 **2000 richieste**, tra visite presso la sede centrale, assistenza fornita telefonicamente e assistenza via email.

I servizi di assistenza, sono erogati dagli uffici della rete estera in cambio di un corrispettivo 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 2015 emerge - oltre al considerevole numero di informazioni veicolate dagli uffici (oltre 20.000) - una percentuale molto elevata **di clienti che per la prima volta si sono rivolti all'ICE per ottenere assistenza, pari al 76% 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 1.335 richieste *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 493 servizi (sia gratuiti che a pagamento) a 207 aziende (in confronto nel 2014 sono stati erogati 131 servizi a 39 aziende). Inoltre, il **Roadshow "Italia per le imprese"** ha portato circa **3.100 imprese** a conoscere l'attività di assistenza personalizzata da parte della rete di uffici dell'Agenzia durante le 15 tappe organizzate nel corso dell'anno.

Per contro, si nota un lieve decremento dei corrispettivi derivanti dalla vendita di servizi (3,8 milioni di euro, -3,7 per cento rispetto al previsto), cui hanno contribuito le azioni volte a promuovere i servizi dell'ente anche mediante un'erogazione gratuita (come per esempio attraverso i Roadshow).

Con riguardo alla customer satisfaction, l'indicatore riferito al 2015 non è ancora rilevabile, in quanto **l'indagine riferite ai servizi di assistenza, sia a pagamento che gratuiti erogati nel 2015** è ancora in corso.

La **formazione** mantiene una posizione centrale tra i servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane, coinvolgendo, con le tre linee di intervento, **dalle 1.500 alle 2.000 aziende 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

Fb

Allegato 6
Pagina 9 di 13

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 ad 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 6 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.

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 6 mesi dalla conclusione del corso, secondo i criteri di certificazione Asfor (Associazione italiana per la formazione manageriale), **che nel 2015 ha raggiunto il 95,2%** (tavola 2).

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

Con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164, l'attività di attrazione degli investimenti in Italia è stata definitivamente attribuita all'ICE-Agenzia. Tale attività è stata potenziata ed ampliata con l'introduzione del nuovo funzionigramma, divenuto operativo dal 9 novembre 2015, che prevede un'area "Attrazione investimenti", con funzioni di coordinamento di tre uffici: Promozione investimenti, Partenariato e analisi settoriali per investimenti esteri, Supporto operativo agli investitori esteri.

La tavola 3 riporta indicatori e target riguardanti l'attività svolta nel 2015, in tema di attrazione investimenti esteri, e riporta a consuntivo dei dati più elevati rispetto a quanto inizialmente previsto (nel Piano della Performance 2015-2017).

I target si riferiscono alla realizzazione di iniziative promozionali, quali, tra l'altro, l'organizzazione all'estero di Roadshow "Invest in Italy" e l'attivazione del primo desk per l'attrazione investimenti (Istanbul), che sarà seguito da nuove aperture nel corso del 2016.

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.

A sostegno dell'offerta italiana d'investimento sono stati sviluppati alcuni progetti specificamente incentrati sulle aziende italiane in sofferenza e sui beni immobili pubblici.

In particolare, il lavoro volto ad indirizzare una parte dei flussi d'investimento verso alcune realtà attualmente all'attenzione del Ministero dello Sviluppo Economico (Tavoli di Crisi), ha portato alla selezione di 62 società italiane per le quali sono state realizzate schede-progetto da sottoporre ad investitori internazionali.

Si è avviata inoltre la creazione di una banca dati di offerta di beni immobili pubblici da dismettere (selezione di un campione di circa 1000 unità di asset pubblici) e della relativa "Vetrina Web", da presentare in occasione di MIPIM 2016.

Allo scopo di fornire assistenza agli investitori su una serie di tematiche specifiche e sulla normativa italiana, nel corso del 2015 sono stati sottoscritti accordi e memorandum d'intesa con la Regione Lombardia, la Regione Toscana, l'Università di Pavia/Polo Tecnologico, il Consiglio Nazionale del Notariato (CNN), il Consiglio Nazionale Geometri (CNG).



Allegato 6

Pagina 10 di 13

Rapporti di collaborazione sono stati inoltre avviati 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.

Per incrementare il portafoglio offerta, l'Ufficio ha raccolto le richieste di imprese ed intermediari, ha valutato i progetti e svolto verifiche preliminari, ed ha redatto schede sintetiche da proporre agli investitori.

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. Si è proceduto ad affiancare questi investitori nelle relazioni con gli enti centrali e territoriali, facilitando le relazioni tra le parti e agevolando la concessione di autorizzazioni e la finalizzazione delle operazioni d'investimento in atto.

3. PROGRAMMA DI SPESA E RISORSE FINANZIARIE

La tavola 3 evidenzia infine le risorse finanziarie utilizzate per poter offrire alle imprese italiane i servizi di informazione, assistenza, formazione e promozionali.

In particolare, si è proceduto alla ripartizione degli stanziamenti "istituzionali" sia per i servizi promozionali che per quelli di informazione, assistenza, formazione, applicando la metodologia seguita nel bilancio di Previsione 2015 in sede di redazione del "Piano degli indicatori e dei risultati attesi".

Le risorse finanziarie per l'attività promozionale sono state ripartite distinguendo i fondi pubblici e la compartecipazione di terzi al Programma Annuale Mise, cui si riferiscono gli indicatori del paragrafo 2.1, dalle altre assegnazioni per attività promozionali.

Lo scostamento dei valori dell'attività promozionale relativa al Piano ordinario rilevati a consuntivo, rispetto a quelli previsti nel Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio, è da attribuire alla maggiore attività svolta grazie alle risorse aggiuntive derivanti dall'approvazione della Legge di Stabilità 2015.

L'avanzo di esercizio pari a 602 migliaia di euro è il risultato della differenza tra le risorse finanziarie disponibili e la spesa complessivamente sostenuta.

Allegato 6
Pagina 11 di 13

Tavola 1
Indicatori di output e outcome dei servizi promozionali

Indicatori	TARGET 2015	Consuntivo 2015	Note Informative	
			Unità di Misura	Fonte Dati
Numero di partecipanti italiani a eventi promozionali	11.000	19.680	Unità	Database Promonet - scheda parametri a consuntivo
Numero di partecipanti esteri a eventi promozionali	14.000	18.200	Unità	Database Promonet - scheda parametri a consuntivo
Percentuale di nuovi clienti sul totale	30%	35%	Quota	Database Promonet - scheda parametri a consuntivo
Customer satisfaction sui servizi di promozione alle imprese italiane	4,32	4,35	scala di misurazione ordinale (valore minimo 1, valore massimo 5)	Database Customer Satisfaction, elaborazione centralizzata a cura di Rit; Report con evidenze del Coord. Promozione

Fonte: Ufficio di coordinamento promozione del Made in Italy

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

Indicatori	TARGET 2015	Consuntivo 2015	Note Informative	
			Unità di Misura	Fonte Dati
Ricavi da vendita di servizi (rete estera e nazionale)	3,945	3,799	Milioni di euro	ERP - Oracle
Numero di informazioni prodotte (rete estera e nazionale)	18.200	20.102	Unità	Cruscotto Direzionale - Report Performance V1
Percentuale di nuovi clienti sul totale	50%	76%	Quota	Cruscotto Direzionale-Report Andamento Clientela Assistenza
Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane	4,0	Dato ancora non disponibile, in corso rilevazione da parte di una società esterna	scala di misurazione ordinale (valore minimo 1, valore massimo 5)	Report con evidenze del Coord. Imprese e Istituzioni
Tasso di placement dei corsi di formazione	68%	95%	quota %	Report con evidenze presso Ufficio Servizi Formativi

Fonte: Ufficio di coordinamento marketing

Allegato 6
Pagina 12 di 13

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

Indicatori	TARGET 2015*	Consuntivo 2015	Note Informative	
			Unità di Misura	Fonte Dati
Giudizio medio sulla qualità delle informazioni rese ai potenziali investitori esteri (scala da 1 a 5)	4,3	4,3	Scala di misurazione con valori da 1 (minimo) a 5 (massimo)	Documentazione presente presso l'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri
Numero iniziative per favorire la promozione degli investimenti esteri in Italia	4	6	Unità	Cruscotto Direzionale, PromoNet
Numero dei prodotti editoriali	10	12	Unità	Documentazione con evidenze presente presso l'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri
Numero enti/imprese italiani assistiti	30	50	Unità	Documentazione con evidenze presente presso l'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri
Numero investitori esteri assistiti e inseriti nella banca dati operatori locali	10	50	Unità	Dati presenti sul server di condivisione dell'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri
Numero servizi after care alle imprese estere	5	8	Unità	Relazioni con evidenze dell'Ufficio di Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri

* Non essendo stati previsti nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi 2015 target riferiti all'attività di attrazione degli investimenti (formalmente attribuita all'ICE-Agenzia con L. 11 novembre 2014, n. 164 di conversione del D.L. "Sblocca Italia", i target considerati nella tabella sono quelli successivamente definiti nel Piano della performance 2015.

Fonte: Ufficio di coordinamento attrazione investimenti esteri

Tavola 4 – Programma di spesa e risorse finanziarie

Importi in milioni di euro

PROGRAMMA DI SPESA E RISORSE FINANZIARIE	Consuntivo 2015			Preventivo 2015			Scostamento		
	Servizi di informazione assistenza e formazione	Servizi promozionali	Totale complessivo attività	Servizi di informazione assistenza e formazione	Servizi promozionali	Totale complessivo attività	Servizi di informazione assistenza e formazione	Servizi promozionali	Totale complessivo attività
PROGRAMMA DI SPESA									
<i>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</i>	38,832	153,551	192,383	36,538	132,396	168,934	2,294	21,155	23,449
RISORSE FINANZIARIE									
Contributo spese di funzionamento dell'ICE-Agenzia - Capitolo 2530	5,621	8,183	13,804	6,028	8,776	14,804	-0,407	-0,593	-1,000
Contributo per le spese di natura obbligatoria dell'ICE-Agenzia - Capitolo 2532	24,657	35,896	60,553	24,657	35,896	60,553	0	0	0
Entrate proprie attività istituzionale	3,649	5,313	8,962	2,236	3,256	5,492	1,413	2,057	3,470
Utilizzo Fondo da assegnare all'ICE-Agenzia per la promozione all'estero - Capitolo 2535 e compartecipazione di terzi al Piano Annuale finanziato dal Mise	4,468	72,566	77,034	3,016	48,984	52,000	1,452	23,582	25,034
Utilizzo del contributo per progetti formativi per giovani provenienti dai Paesi extraeuropei per l'avvio di attività imprenditoriali nei Paesi d'origine – capitolo 2536	0	0	0	0	1,000	1,000	0	-1,000	-1,000
Altre assegnazioni promozionali e compartecipazioni di terzi alle attività promozionali non ricomprese nel Piano Annuale Mise	0,558	32,074	32,632	0,600	34,485	35,085	-0,042	-2,411	-2,453
TOTALE RISORSE FINANZIARIE	38,953	154,032	192,985	36,538	132,396	168,934	2,416	21,635	24,051
AVANZO DI ESERCIZIO			0,602			0			0,602

Fonte: Ufficio di Coordinamento Amministrazione, Organizzazione e Risorse Umane

NO