

IL BILANCIO SOCIALE DELL'ICE



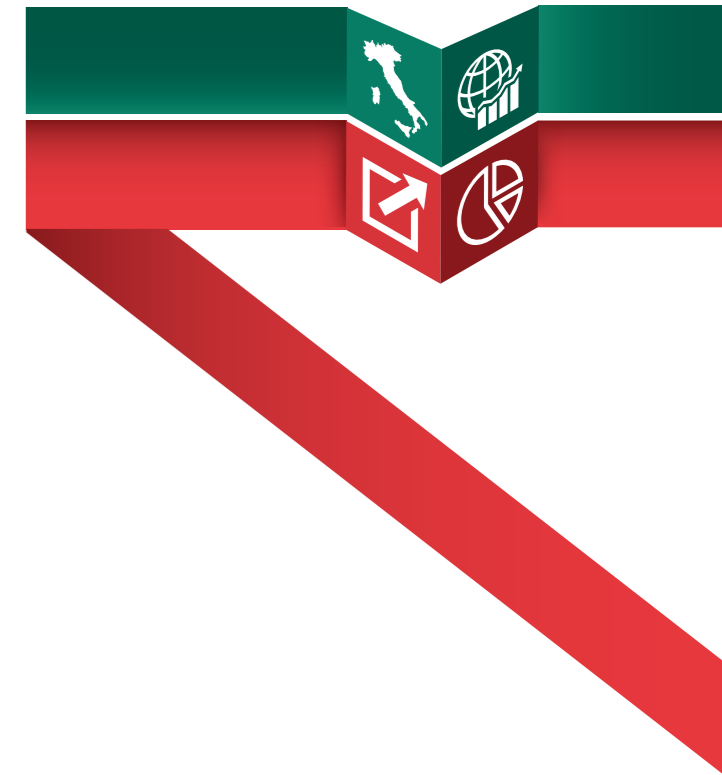
Agenzia per la **promozione
all'estero** e **l'internazionalizzazione**
delle imprese italiane per il **2013**

ITTA 

ITALIAN TRADE AGENCY

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

**IL BILANCIO
SOCIALE
DELL'ICE**



Indice

Lettera del Presidente e del Direttore Generale	5
Nota metodologica	6

Cap. 1: L'identità aziendale 8

1.1. Premessa	8
1.2. Mission e valori di riferimento	10
1.3. La mission: strategie e politiche	11
1.4. Il sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione	12

Cap. 2: Modello di business 14

2.1. Piano della Performance per il triennio 2013-2015	17
--	----

Cap. 3: La relazione sociale 20

3.1. La mappa degli stakeholder	20
3.2. Il Piano annuale delle attività 2013	27
3.3. Progetti istituzionali	32
3.4. Il giudizio degli Stakeholder alla base del miglioramento	35

Alla fine del 2011 il Governo Monti, consapevole dell'importanza di fornire alle imprese italiane un sostegno pubblico per l'internazionalizzazione, è intervenuto con determinazione sulla governance del settore, istituendo la nuova "ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane".

In questo modo anche l'Italia, come la gran parte dei Paesi industrializzati e non, si è di nuovo dotata di una "Trade Promotion Organization" (TPO), cancellata solo pochi mesi prima dal Governo pro-tempore, che aveva disposto la soppressione dell'ICE-Istituto nazionale per il Commercio Estero.

La nuova Agenzia, posta sotto la direzione strategica della neo-costituita Cabina di Regia per l'Italia Internazionale, può contare su un'importante eredità, in termini di risorse professionali qualificate e di risorse strumentali, proveniente dall'ex ICE. Deve però dotarsi di un nuovo impianto organizzativo e regolamentare, conseguente alla sua nuova natura giuridica.

Nel corso del 2012 e, ancora di più, del 2013, è stata costruita "l'architettura portante" dell'Agenzia e, nello stesso tempo, sono state poste le basi per la realizzazione concreta, a partire dal 2014, di nuovi progetti ed iniziative in grado di rispondere in maniera proattiva alle richieste dei diversi stakeholder.

In un quadro generale di risorse pubbliche decrescenti e di domanda interna stagnante, l'ICE-Agenzia ha posto il suo focus sull'efficientamento dell'organizzazione per potere meglio contenere i costi, sul rafforzamento della presenza in Paesi esteri strategici per l'export italiano al fine di rispondere alla richiesta delle imprese italiane di nuovi sbocchi per le loro produzioni, sulla acquisizione di commesse da soggetti esterni nazionali e comunitari per ampliare il proprio portafoglio di attività.

Il 2013 è stato quindi un anno "ponte", i cui risultati potranno essere visti e valutati nel 2014. E' stato anche un anno di relazioni, di continuo confronto e dialogo con Ministeri, Organismi internazionali e comunitari, associazioni di imprese ed imprese individuali, organizzazioni sindacali e risorse umane, in un'ottica di massima apertura e di trasparenza.

Le attività programmate saranno portate avanti, con impegno e dedizione, per poter disporre presto di una TPO all'altezza delle sfide dell'era 2.0.



Riccardo Maria Monti
Presidente
ICE-Agenzia



Roberto Luongo
Direttore Generale
ICE-Agenzia

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, costituita con legge nel 2011 e divenuta concretamente operativa nel corso del 2013, consapevole della crescente importanza attribuita alle relazioni sociali ed alle ricadute socio-ambientali delle attività delle aziende, anche pubbliche, intende presentare il suo primo bilancio sociale.

Si tratta di un documento che tende ad esplicitare, in maniera chiara e comprensibile, le azioni intraprese nel 2013 ed i risultati ottenuti, con particolare riferimento agli effetti prodotti nei confronti delle diverse categorie di stakeholder: imprese, governo/istituzioni pubbliche nazionali ed internazionali, associazioni di settore, come pure, dipendenti e fornitori.

Il documento è articolato in modo da evidenziare l'approccio e le attività di ICE-Agenzia. I contenuti proposti sono organizzati per tematiche così da favorire una comprensione immediata delle informazioni rilevanti, nel rispetto di una maggiore trasparenza e fruibilità delle stesse.

Con l'obiettivo di presentare un quadro complessivo e di immediata fruizione dei risultati raggiunti, l'attività di ICE-Agenzia è stata suddivisa in tre macro aree.

- ▶ una prima parte di "contestualizzazione" dell'operato dell'Agenzia nel suo scenario di riferimento sia a livello generale che più dettagliatamente come "Sistema Paese", quindi viene presentata la missione e la struttura dell'ICE-Agenzia unitamente ai suoi assunti valoriali, le strategie e le politiche.
- ▶ una seconda parte dedicata all'impegno dell'ICE-Agenzia nel porre il cliente al centro dei processi decisionali. Per questo, non solo sono stati predisposti interventi finalizzati alla semplificazione delle procedure, ma sono stati creati strumenti di misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle performance dell'ICE-Agenzia.
- ▶ una terza parte specificatamente dedicata alla relazione sociale: stakeholder, programmi realizzati, risultati raggiunti. Un focus particolare viene posto sulla "Prima Giornata della Trasparenza", organizzata dall'ICE-Agenzia il 26 giugno 2014, quale momento di confronto diretto con gli stakeholder per ricevere commenti e valutazioni sull'operato svolto nonché indicazioni sulle aree di miglioramento e sulle future azioni da intraprendere.

La comunicazione della propria attività ad un pubblico il più vasto possibile rappresenta un valore importante per l'ICE-Agenzia, per poter allargare il proprio bacino di riferimento e consentire ad un numero crescente di imprese di ricevere i benefici della globalizzazione, contribuendo indirettamente al miglioramento dell'economia ed alla crescita del Paese.



Capitolo 1 L'identità aziendale

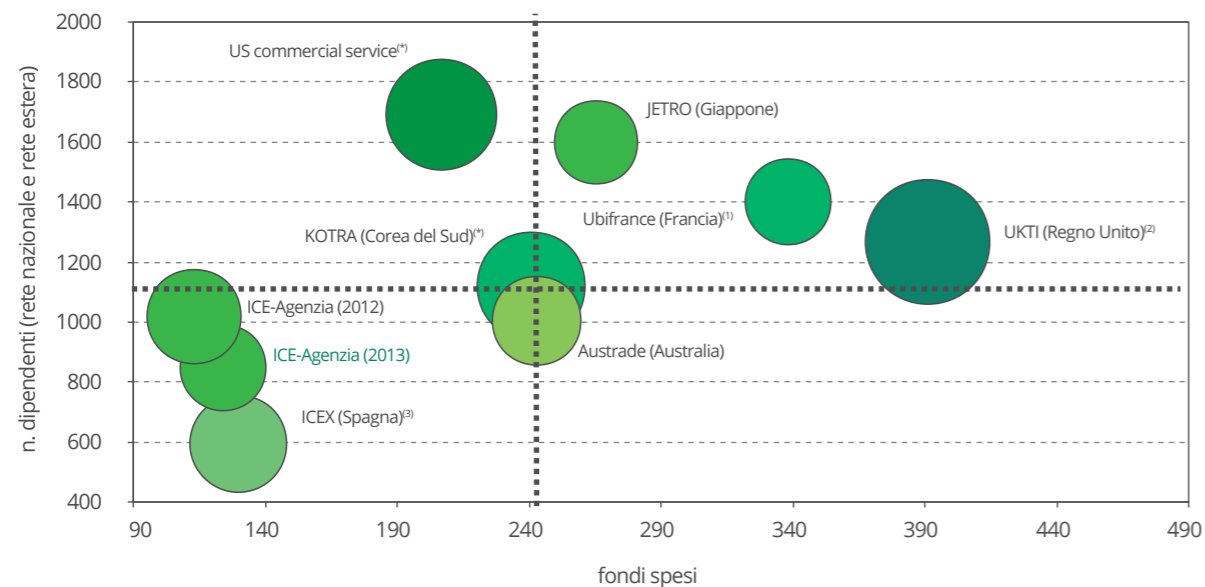
1.1 Premessa

Per orientare e accompagnare le imprese italiane attraverso le diverse dinamiche competitive e di integrazione dei mercati internazionali, servono strumenti su misura che permettano di adottare strategie sempre nuove per presentarsi con successo sui mercati internazionali, soprattutto quelli più dinamici e distanti geograficamente.

L'ICE-Agenzia si inserisce in questo panorama come **ente governativo incaricato di assistere le imprese italiane nei loro sforzi di internazionalizzazione**. L'Agenzia in quanto organismo di **Trade Promotion** dispone di risorse per finanziare i servizi di promozione, assistenza e formazione, posizionandosi così come referente primario per la consulenza e la diffusione di informazioni, mediante un'organizzazione specializzata e capillare che comprende una rete di osservatori all'estero.

Fondi spesi e numero di addetti delle Agenzie per l'internazionalizzazione

(Anno 2012, speso per attività e funzionamento, milioni di euro; la dimensione rappresenta il numero di uffici della rete estera)



Fonte: elaborazioni ICE su bilanci e relazioni delle Agenzie

⁽¹⁾ dati riferiti al 2013

⁽¹⁾ inclusi i Volontariat International en Entreprises (V.I.E)

⁽²⁾ inclusa l'attrazione di investimenti esteri

⁽³⁾ cui si aggiungono 790 dipendenti negli uffici esteri, sul bilancio del Segretariato del Commercio

1.2 Mission e Valori di riferimento

Consapevoli del nostro ruolo di supporto promozionale e di consulenza per le imprese italiane, miriamo alla costruzione di ponti per favorire l'apertura al confronto attraverso l'ascolto e il dialogo.

Lavoriamo immersi in contesti internazionali e ci poniamo l'obiettivo di migliorare continuamente per garantire delle azioni efficaci e mirate.

Incrementare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali in stretto raccordo con tutti i soggetti preposti all'internazionalizzazione è la nostra **mission**. A tal fine forniamo **servizi integrati** contribuendo anche ad attrarre investimenti esteri in Italia nel rispetto delle norme e politiche per la trasparenza del sistema pubblico.

Linea Strategica

La strategia adottata da ICE-Agenzia è concepita per instaurare e consolidare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi. Rafforzare la qualità della relazione con le imprese italiane significa essere interlocutori affidabili e trasparenti. Il tratto distintivo della posizione strategica dell'Agenzia risiede nella capacità di basare la qualità dei servizi sulla conoscenza approfondita dello scenario internazionale, così da intercettare le esigenze che sono il vero motore della competitività delle aziende. Per offrire soluzioni innovative è indispensabile semplificare i processi organizzativi e operativi, nonché le modalità di relazione. Per perseguire questo indirizzo il programma d'intervento è articolato in azioni chiare e mirate che si traducono in:

- ▶ servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere la presenza delle imprese e le vendite di beni e servizi nei mercati esteri;
- ▶ supporto per effettuare investimenti diretti all'estero o per avviare accordi di collaborazione commerciale o produttiva;
- ▶ promozione di scambi e accordi di cooperazione, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione;
- ▶ facilitazione nell'attrarre investimenti esteri in Italia, in accordo con gli altri enti preposti a questa funzione;
- ▶ aiuto per accrescere le competenze manageriali necessarie ad operare sui mercati internazionali.

Ai servizi di informazione e assistenza si affiancano la promozione di prodotti e imprese sui mercati esteri, attraverso la gestione dei fondi a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico (Piano annuale delle attività, Programma straordinario per il Made in Italy, Piano Export per le Regioni della Convergenza) o quelli ad essa assegnati da altri committenti (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende).

- ▶ Orientamento al cliente/Risorse
- ▶ Trasparenza
- ▶ Semplificazione
- ▶ Meritocrazia
- ▶ Integrità
- ▶ Responsabilità

Inoltre ICE-Agenzia stipula convenzioni operative con le regioni e le province autonome per la realizzazione di attività programmate in coordinamento, nonché accordi con enti pubblici e privati volti al raggiungimento degli scopi istituzionali. Nell'ambito dei programmi d'internazionalizzazione, vengono finanziate anche diverse attività di formazione rivolte ai giovani. ICE-Agenzia **fornisce specifica assistenza alle start-up "innovative"**, individuando, tra l'altro, le principali manifestazioni internazionali dove ospitarle gratuitamente, e sviluppa iniziative per favorire incontri con potenziali investitori.

1.3 Lo scenario di riferimento

Lo scenario macroeconomico mondiale nel 2013 ha visto una espansione a ritmo moderato. Dal secondo semestre l'Area Euro ha manifestato i primi segnali concreti di uscita dalla fase recessiva. Segnali rintracciabili anche nella nostra economia con un attivo corrente il cui surplus ha raggiunto i 37 miliardi di euro, in aumento di 20 miliardi rispetto al 2012.

Infatti grazie al miglioramento del commercio di beni e servizi il conto corrente della bilancia dei pagamenti dell'Italia mostra un saldo attivo di 15 miliardi di euro, pari a circa all'1% del PIL.

Il contributo maggiore a questa inversione di tendenza è stato apportato dall'import/export con i paesi extra-europei che si è portato a circa 20 miliardi di surplus nel 2013 (nel 2011 contava un disavanzo di 21 miliardi). Altri fattori che hanno inciso sono riconducibili al deficit dei prodotti energetici, dovuto all'abbattimento dei prezzi del petrolio, e all'incremento del surplus per gli altri prodotti, aumentato negli scorsi tre anni fino al 5,4 per cento del Pil.

Nell'arco del 2013 le partecipazioni di imprese italiane all'estero sono aumentate in termini di numerosità, fatturato e addetti. A differenza del passato le imprese italiane hanno reagito alla contrazione del mercato interno cercando di consolidare le posizioni estere. Il numero delle multinazionali italiane è ormai vicino alle 10 mila unità.

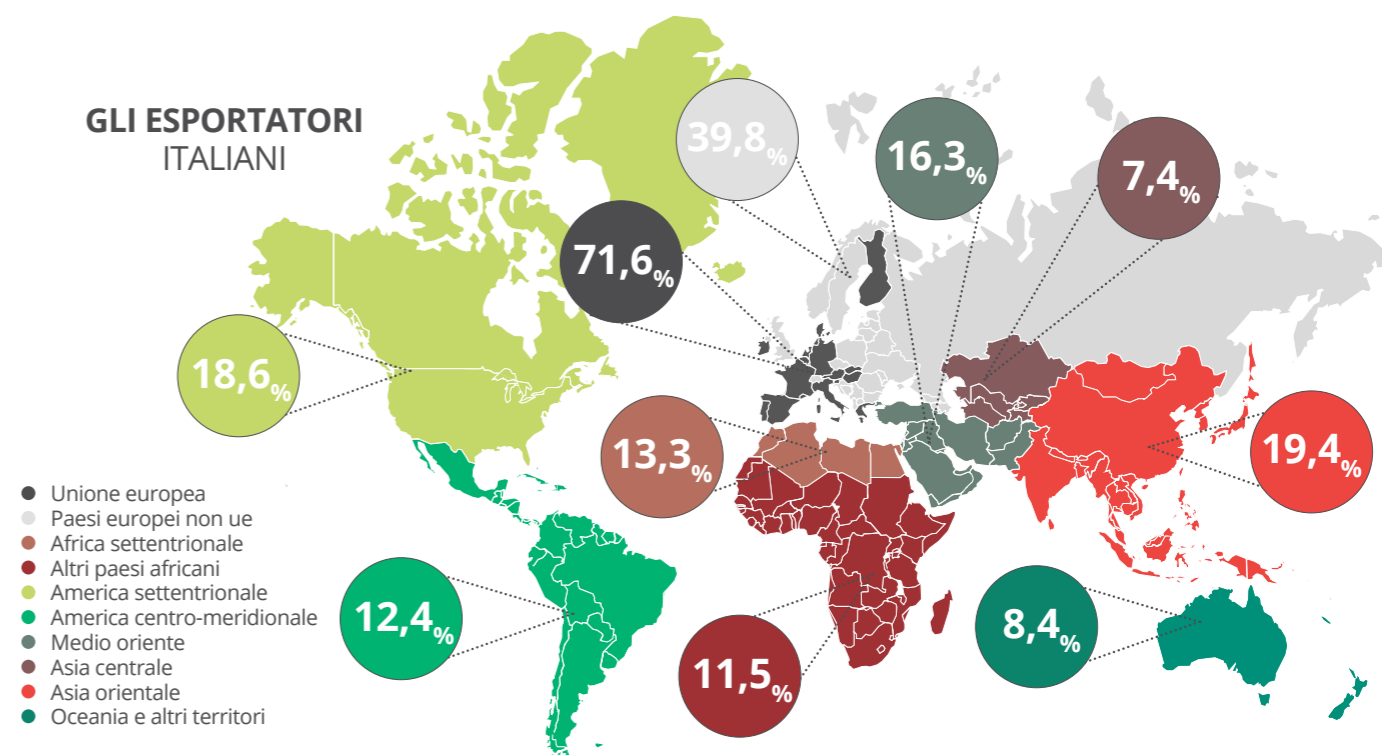
Dati import/export

Il numero degli esportatori italiani nel 2013 è cresciuto di circa il 2% rispetto al 2012, portandosi prossimo alle 213.000 unità. Un incremento riconducibile in massima parte **all'aumento dei micro-esportatori**, con un fatturato estero fino a 75.000 euro.

In difficoltà invece gli esportatori più grandi (con un fatturato estero superiore a 50 milioni di euro), le cui esportazioni sono diminuite in valore del 2,5%.

Dal confronto con i principali paesi dell'Unione Europea emerge un'anomalia del sistema produttivo italiano: il peso delle grandi imprese (oltre 250 addetti) sul valore delle esportazioni totali è il più basso tra i maggiori paesi UE. D'altra parte anche le micro-imprese esportatrici (fino a 9 addetti), pur essendo molto numerose, rappresentano una quota relativamente bassa di fatturato all'estero. Risulta invece al di sopra dei principali partner dell'Unione Europea, **il peso esercitato dalle medie imprese e da quelle con un numero di addetti compreso tra 10 e 49. Nel dettaglio l'andamento delle esportazioni italiane di merci a prezzi correnti, nel 2013 ha subito una diminuzione dello 0.1%.** La leggera flessione è il riflesso di un andamento negativo delle vendite destinate al mercato europeo, ancora caratterizzato da una domanda stagnante, e l'espansione di quelle dirette verso i paesi extraeuropei, trainate dalla ripresa dell'economia statunitense. Tuttavia la quota dell'export italiano mondiale è salita al 2,8%. La maggioranza degli esportatori italiani (71,7%) opera nel mercato dell'Unione Europea. Sono invece relativamente pochi gli esportatori presenti in Asia centrale (7,5 %) e in Oceania (8,3%). La contrazione dei consumi e degli investimenti si è riflessa anche **sulle importazioni italiane.** Infatti le analisi di settore mostrano un quadro in cui le importazioni di servizi sono rimaste invariate rispetto all'anno precedente, mentre quelle delle merci sono scese del 5.5%. Flessione trainata dall'importazione di prodotti energetici diminuita del 15,6% a seguito dell'andamento dei prezzi delle materie prime. Infatti sebbene la riduzione degli acquisti dall'estero abbia interessato tutti i mercati di origine, è stata più rilevante per quelli provenienti dai paesi extraeuropei (-9.5%), in particolare dai paesi appartenenti all'area Opec.

GLI ESPORTATORI ITALIANI



1.4 Il sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione

Nel corso del 2013 l'esigenza di adottare strategie efficaci per favorire un percorso di internazionalizzazione ha portato a interventi d'innovazione normativa nel sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione

La Cabina di Regia per l'Italia Internazionale, che coordina le politiche del Paese in tema di internazionalizzazione, ha quindi stabilito linee guida per dare rinnovato impulso alle politiche di settore. In questa cornice il ruolo fondamentale di risorse finanziarie, iniziative per la promozione, strumenti di analisi e penetrazione sui mercati è stato ridefinito secondo criteri per aumentarne l'efficacia.

Co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e dal Ministro dello Sviluppo Economico, con la partecipazione dei principali attori governativi ed economici nazionali e regionali nel settore, la **Cabina di Regia** rappresenta lo **strumento operativo** che risponde in maniera coordinata e con un approccio sistemico alle sfide poste da un realtà economica globale sempre più competitiva.



Quale ente governativo attivo ed integrante dell'intero processo, l'ICE-Agenzia svolge funzioni di segreteria tecnica ed amministrativa all'interno dell'impianto diplomatico economico al servizio del sistema imprenditoriale delle imprese.

Questo nell'ottica di facilitare il raccordo tra le diverse realtà produttive italiane e le associazioni di categoria con gli enti e gli organismi competenti in materia di mercati esteri.



Capitolo 2 Modello di Business

ICE-Agenzia ha approvato numerosi Programmi volti a esplicitare le sue attività nel rispetto delle norme e del sistema pubblico, definire gli obiettivi e contestualmente anche le attività necessarie per il raggiungimento degli stessi. Questo seguendo un approccio di orientamento al cliente che pone quindi le sue esigenze al centro dei processi decisionali.

L'Agenzia in tal senso ha predisposto interventi mirati di semplificazione delle procedure per creare e sviluppare sinergie di coordinamento, formazione e promozione delle imprese italiane in linea con l'evoluzione della domanda internazionale.

Inoltre proprio per poter fornire assistenza e supporto su misura, ICE-Agenzia si avvale di strumenti di misurazione delle performance, grazie ai quali è in grado di monitorare l'andamento generale e specifico della sua struttura interna. Si tratta di un meccanismo composto da valutazioni accurate che vengono effettuate sulla base di parametri specifici. In questo modo viene garantita la valorizzazione delle persone sulla base dei risultati raggiunti.

L'utilizzo di un sistema meritocratico permette di avere un assetto organizzativo snello e veloce, ma soprattutto improntato a una costante evoluzione. Ne scaturisce perciò un quadro che agevola l'efficientamento delle risorse attraverso la valorizzazione di chi lavora, producendo come risultato risposte innovative ai bisogni di mercati in costante mutamento.

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2013

L'Agenzia lavora in conformità con il principio della trasparenza, inteso come «accessibilità totale» alla struttura organizzativa e all'attività degli enti pubblici. L'obiettivo è quello di favorire la partecipazione attiva dei cittadini grazie a una migliore comprensione sull'operato delle istituzioni e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Gli obiettivi prioritari per il triennio sono stati individuati perciò in questa direzione, con lo scopo di incentivare la partecipazione attraverso la diffusione delle regole e procedure operative di ICE-Agenzia.

Nel concreto l'individuazione dei contenuti e delle misure previste nel Programma ha visto il lavoro congiunto delle principali aree organizzative, di coordinamento e di supporto in cui si articola la struttura organizzativa dell'ICE-Agenzia. Per completezza ed accuratezza nella redazione sono stati coinvolti anche i principali stakeholder, nazionali e territoriali, pubblici e privati dell'Agenzia.



ASSICURARE

LA CONOSCENZA SU CARATTERISTICHE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI



PROMUOVERE

LA PARTECIPAZIONE;



CONSENTIRE IL MIGLIORAMENTO

DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Inoltre nell'ottica di potenziare la diffusione del piano triennale e dei dati pubblicati anche all'esterno, sono stati attivati diversi canali di comunicazione digitale accessibili liberamente a tutti. I principali sono costituiti dal sito istituzionale, newsletter e portali istituzionali, attraverso i quali è possibile raggiungere un pubblico più ampio e anche instaurare un filo diretto per dialogare con l'Agenzia.

Nel 2013 il sito istituzionale www.ice.gov.it si è arricchito di un'apposita sezione dedicata proprio alla trasparenza.

La sezione "Amministrazione trasparente", raggiungibile dalla Home Page, diventa il principale strumento con cui si intende concretizzare gli obiettivi del Programma. Da questa sezione è possibile infatti avere accesso a dati, informazioni e documenti che comunicano ICE-Agenzia in tutte le sue articolazioni, centrali e periferiche.

L'attività di primo orientamento e consulenza a fine 2013:

 **2.336**
TELEFONATE

 **1.676**
E-MAIL

 **35**
VISITE

La navigazione delle diverse sezioni proposte è resa intuitiva dalla suddivisione dettagliata dei temi per sotto-categorie, così da rendere subito reperibili le informazioni d'interesse.

La pubblicazione dei dati all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" avviene secondo la tempistica individuata nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed è regolarmente sottoposta a verifiche ed aggiornamenti, in linea con le disposizioni in materia di anticorruzione.

Sempre allo scopo di rendere maggiormente trasparente e accessibile all'utente lo spettro completo dei servizi offerti è nato l'**URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico)**. La modalità di accesso on-line permette di selezionare e personalizzare il tipo di assistenza o di consulenza desiderata, entro un massimo di tre giorni si viene ricontattati dall'URP e messi in contatto con gli uffici esteri per una prima valutazione e una proposta su misura.

Carta dei servizi e standard di qualità

Il nuovo **Catalogo di servizi** di ICE-Agenzia pubblicato nel 2013 punta proprio a una modalità di accesso e qualità stessa dei servizi forniti, interamente client oriented. Per tradurre questa visione si è lavorato su:

- ▶ la **semplificazione della comunicazione**, ciascun servizio è descritto con precisione;
- ▶ la **concentrazione dell'attività di assistenza e di consulenza** sulla base dei reali bisogni delle imprese;
- ▶ la **facilitazione nell'accesso delle imprese** ai servizi, potenziando il team dedicato ai rapporti col pubblico e offrendo il supporto on-line;
- ▶ la **riqualificazione dei servizi a catalogo**, arricchendo l'offerta con nuovi livelli di personalizzazione;
- ▶ il **codice di condotta**, illustrato nella Carta dei servizi al cliente, che verte sull'uniformità e la qualità dei servizi, sulla trasparenza e la tempestività nel rapporto con le imprese e nell'erogazione.

2.1 Piano della Performance per il triennio 2013-2015

Il Piano triennale delle Performance è il naturale compimento del percorso per la trasparenza e l'integrità. La sua elaborazione ha coinvolto tutta la struttura. Il documento intende presentare una visione d'insieme dei criteri utilizzati per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle performance dell'ICE-Agenzia, al fine di raggiungere obiettivi specifici. Seguendo la logica dell'Albero delle Performance il Piano individua **tre obiettivi strategici**:

Contribuire al raggiungimento del Piano nazionale per l'export

- ▶ Customer satisfaction sui servizi di promozione resi alle aziende italiane.
- ▶ Customer satisfaction sui servizi di assistenza resi alle imprese italiane
- ▶ Corrispettivi da rete nazionale (Sede e Milano) e da rete estera
- ▶ Tasso di placement dei corsi di formazione
- ▶ Numero di informazioni prodotte dagli uffici della sede, di Milano e della rete estera

Accrescere la capacità di innovazione e la competitività dell'ICE per l'ampliamento della clientela

- ▶ Percentuale di nuovi clienti sul totale
- ▶ Numero di iniziative promosse nel Paese con altri soggetti istituzionali e/o privati

Assicurare l'economicità e la semplificazione dell'azione amministrativa

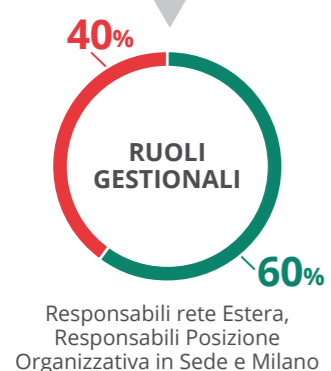
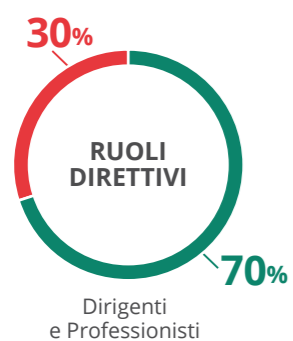
- ▶ Predisposizione e attuazione del Piano triennale per l'anticorruzione e la trasparenza e svolgimento di attività formativa
- ▶ Definizione e aggiornamento degli standard di qualità dei servizi
- ▶ Attuare la rilevazione delle attività gestite dall'ufficio sulla base di un modello standard
- ▶ Numero di questionari somministrati per la rilevazione sul livello di conoscenza del CUG e della sue attività.

Dal completamento del processo di misurazione per l'anno 2013 è emerso un elevato livello di raggiungimento dei target, sia a livello strategico che operativo, in particolare per gli uffici della sede centrale dell'ICE-Agenzia e di Milano

Per le successive misurazioni è prevista l'individuazione di:

- ▶ obiettivi/indicatori trasversali per stimolare il miglioramento dell'azione di ICE attraverso il confronto tra uffici e stakeholder;
- ▶ target **sempre** più sfidanti, partendo dai risultati degli anni precedenti.

FIGURE PROFESSIONALI



Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ICE Agenzia è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 140 del 28/11/2013 e successive modifiche.

Il sistema prevede che gli obiettivi strategici ed operativi vengano declinati in obiettivi individuali da assegnare ai singoli dipendenti. Sono state identificate due categorie di valutatori: il Direttore Generale ed i Dirigenti.

- ▶ **Il Direttore Generale** definisce gli obiettivi individuali per i Dirigenti, i Professionisti, i Responsabili della rete estera e i dipendenti della rete estera in Uffici diretti da un Responsabile (in accordo con lo stesso)
- ▶ **I Dirigenti** definiscono gli obiettivi individuali per tutti gli altri dipendenti

Per l'anno 2013, durante la fase di start up, la valutazione individuale ha preso in esame la componente qualitativa per l'attività svolta dal personale. Una volta terminata sono invece stati assegnati gli obiettivi individuali a tutto il personale sulla base degli obiettivi strategici ed operativi in linea col Piano della Performance 2013 -2015.

I valutatori utilizzano l'applicativo SVP -Sistema Valutazione Personale- che consente loro di assegnare gli obiettivi, monitorare la performance, redigere le schede di valutazione e gestire tutti i colloqui di feedback con il valutato. La valutazione riportata nella scheda individuale è ottenuta dalla misurazione del livello raggiunto per gli obiettivi di propria competenza.

Obiettivi e comportamenti sono le componenti valutate della performance individuale. Ad esse è assegnata un'incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- ▶ i ruoli direttivi (Dirigenti e Professionisti) sono valutati per il 70% sulla componente obiettivi e per il 30% sui comportamenti;
- ▶ i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera, Responsabili Posizione Organizzativa in Sede e Milano) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- ▶ i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sui comportamenti.

La raccolta dei dati ha permesso alla Struttura Tecnica Permanente di predisporre il documento di "Misurazione della Performance ICE 2013". Nel report assieme ai dati di misurazione delle attività, vengono anche indicate le evidenze a supporto al fine di rendere possibile un audit del dato stesso.

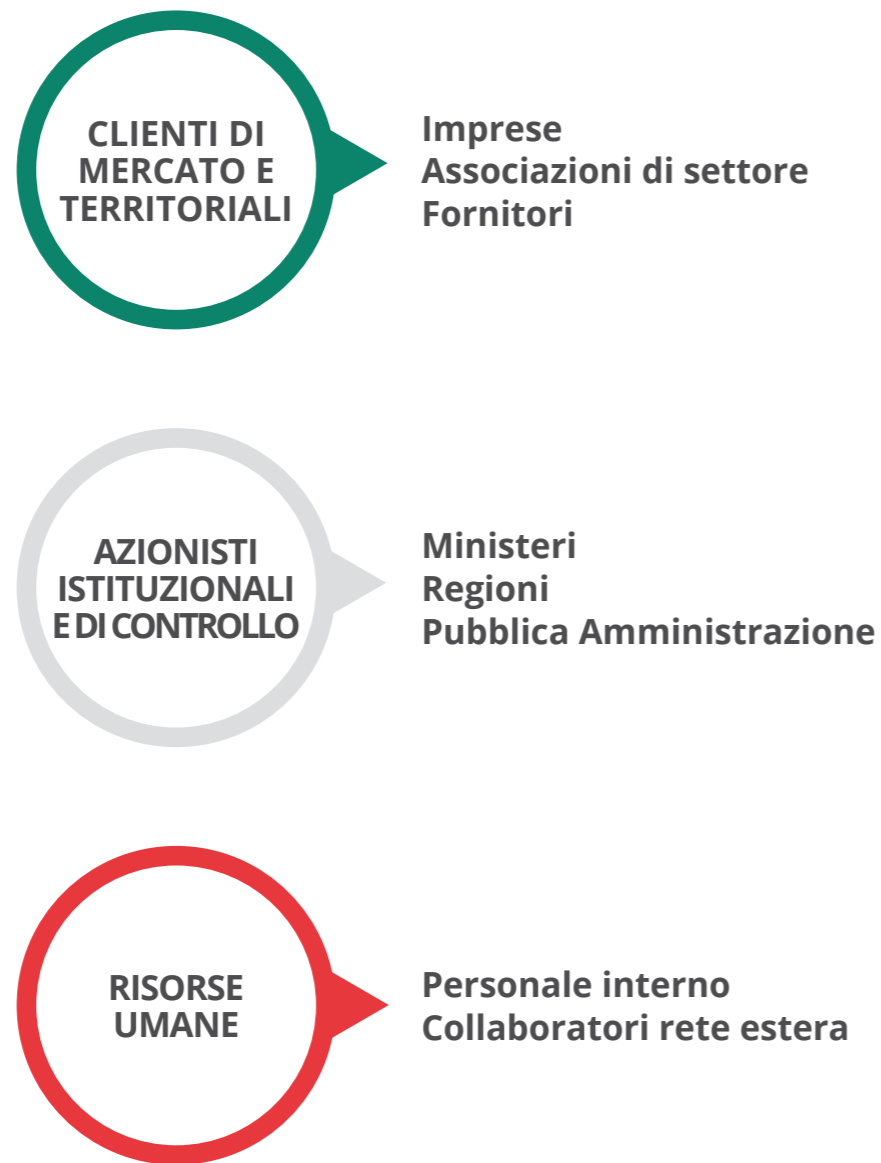


Capitolo 3 La relazione sociale

3.1 La mappa degli stakeholder

Rilevanza, completezza e rispondenza sono i principi che rendono il nostro Bilancio Sociale un reale strumento di dialogo con gli Stakeholder che sono i principali referenti per definire ed attuare efficaci strategie di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano.

ICE-Agenzia si relaziona con **tre principali categorie di stakeholder**:



Clienti di mercato e territoriali

La relazione con le imprese

Le diverse realtà dimensionali dell'export italiano si esplicitano anche nella scelta dei servizi offerti da ICE.

Nello specifico **le imprese con un fatturato estero superiore ai 250.000 euro** usufruiscono principalmente **dei servizi promozionali**, mentre **i servizi di assistenza ed informazione vengono richiesti in misura maggiore dalle piccole imprese**. Questa differenza è probabilmente dovuta all'incidenza dei costi.

A completezza dell'analisi sulla relazione con le imprese, è stata indagata la customer satisfaction sull'efficacia delle ***iniziative promozionali** e dei ****servizi acquistati**. Il giudizio globale emerso sull'operato di ICE è soddisfacente.

*AZIONI PROMOZIONALI 2013



**QUALITA' DEL SERVIZIO RETE ESTERA 2013



Nota: **81,5%** degli intervistati rappresenta aziende con < di 50 addetti oltre il **20,3%** degli intervistati ha contattato più di 1 ufficio e il **18,7%** ha richiesto più di 1 servizio


PROMOZIONE
SERVIZI DI SUPPORTO


ILLUSTRAZIONE
SERVIZI PUBBLICI


DEFINIZIONE
PIANI DI PENETRAZIONE

Roadshow

“Road Show” nasce per presentare e proporre i servizi ICE, Sace e Simest a microimprese e PMI che non sono ancora presenti sui mercati esteri o lo sono saltuariamente. Sfruttando per la prima volta l’azione congiunta delle figure chiave a supporto dell’internazionalizzazione (Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia...) il progetto **illustra le opportunità e promuove gli strumenti** per accedere ai mercati esteri.



La scelta dei fornitori

L’ICE-Agenzia, in quanto ente pubblico, segue la **normativa pubblica** per le procedure di **scelta dei fornitori**. E’ comunque possibile iscriversi al suo **Albo Fornitori**, tramite la sezione dedicata del sito web istituzionale. Grazie ai contratti conclusi utilizzando **Consip e Mepa**, gli acquisti con firma digitale di beni e servizi (es. servizi di viaggio e trasporto) avvengono mediante piattaforme pubbliche. Questo rende la spesa più efficiente e riduce la frammentarietà degli acquisti

Azionisti istituzionali e di controllo

La pianificazione delle attività di ICE-Agenzia si traduce in alleanze strategiche improntate a portare benefici a ogni livello per il sistema imprenditoriale italiano, da cui conseguentemente si generano flussi di ricavi derivanti dalla erogazione dei servizi.

A questo scopo i vertici dell’Agenzia improntano il lavoro in modo da istituire un’organizzazione operativa in grado di dare impulsi forti e costanti allo sviluppo economico. In parallelo ai rapporti con le Regioni, le Camere di Commercio e le Organizzazioni imprenditoriali, particolare attenzione viene posta anche ai **rapporti con l’Unione europea e il panorama internazionale**.

**NEL 2013
SONO STATI
SOTTOSCRITTI
20 ACCORDI
CON UNA
MOLTEPLICITÀ
DI SOGGETTI
PUBBLICI E PRIVATI**

- ▶ **N. 1** CON ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI;
- ▶ **N. 5** CON ASSOCIAZIONI CAMERALI ESTERE;
- ▶ **N. 5** CON ENTI DI STATO;
- ▶ **N. 3** CON ENTI FIERA ESTERI;
- ▶ **N. 2** CON ENTI FIERA ITALIANI;
- ▶ **N. 2** CON ENTI INTERNAZIONALI;
- ▶ **N. 2** CON SOCIETÀ PRIVATE.

Attivati 18 contatti per la partecipazione a gare comunitarie con enti e istituzioni nazionali-territoriali-internazionali e società di consulenza

FATTORI CHIAVE

- Impegno
- Equità
- Orientamento al risultato
- Apertura mentale
- Responsabilità
- Lavoro di squadra

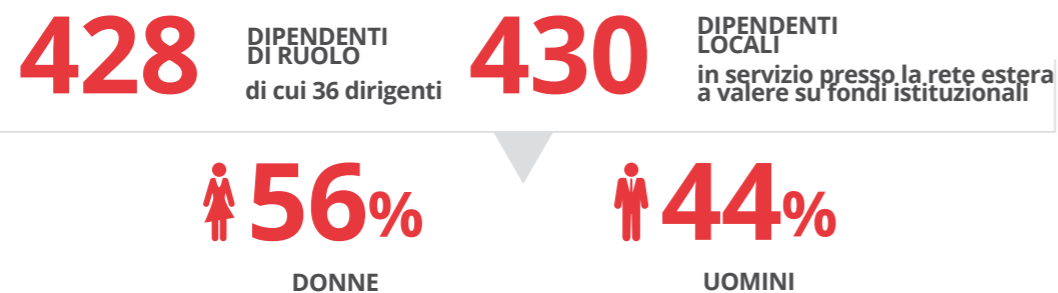
Risorse umane

La politica delle risorse umane di ICE si sviluppa nel rispetto delle pari opportunità e nella consapevolezza che il successo dipende dal know-how, dalle capacità e dalle competenze del nostro personale. Fattori determinanti nel raggiungimento della mission.

Per questo l'Agenzia riconosce l'importanza di lavorare in un ambiente sicuro e di avere accesso a programmi di formazione interna per garantire il miglioramento di conoscenze e competenze.

Come disposto dalla legge viene applicato il contratto di lavoro del comparto Ministeri. Le assunzioni per la rete estera sono regolate dalla normativa del paese in cui si presta servizio.

Fotografia del Personale di ICE-Agenzia al 31.12.2013



FORMAZIONE EROGATA

- 48** Interventi formativi
- 688** Ore di formazione
- 520** Partecipanti
- Docenza Interna
- Presenza in Aula/Online
- Valutazione performance complessiva **4,7** (scala da 1 a 5)

La formazione interna

L'attività di formazione ha risposto alle esigenze di aggiornamento delle conoscenze e di sviluppo delle competenze professionali. In aggiunta si tengono corsi di formazione continua in risposta a esigenze ricorrenti, quali la formazione del personale trasferito all'estero, l'aggiornamento su applicativi/software interni in uso presso le unità organizzative.

A conclusione di ciascun corso i partecipanti ne valutano i vari aspetti per misurare l'efficacia complessiva dell'intervento formativo.

Indagine sul benessere organizzativo

La prima indagine ICE sul benessere organizzativo per l'anno 2013 ha ascoltato e raccolto le opinioni dei propri dipendenti su tematiche delicate e rilevanti, al fine di ottenere uno strumento utile per collegare le politiche di valorizzazione del personale al ciclo della performance. I temi sono stati suddivisi in tre ambiti:

- **Benessere organizzativo**
- **Grado di condivisione del sistema di valutazione**
- **Valutazione del superiore gerarchico**

Dai risultati emersi è possibile apprezzare una maggioranza di aree in cui si registra una percezione positiva e intervenire invece in maniera mirata su quelle che presentano criticità.

In questa direzione il CUG, ha costituito gruppi di lavoro per approfondire questioni prioritarie quali:

- **organizzazione del lavoro**
- **work-life balance**
- **comunicazione piano attività e sensibilizzazione materie CUG**
- **approfondimento tematiche sul mobbing**

Attivando inoltre lo "Sportello Ascolto" nella cornice del **Piano triennale delle Azioni positive** 2013-2016. Si è inteso così aprire un primo punto di contatto per il personale che ritiene di trovarsi in una situazione di discriminazione, malessere organizzativo e/o ritiene di essere vittima di azioni di mobbing. Infine è stata rinnovata la richiesta al Medico del Lavoro, per la **rilevazione statistica di spie di disagio** legati allo stress lavoro correlato e al benessere organizzativo.

Sicurezza sul lavoro

Relativamente al tema della sicurezza sul lavoro la documentazione redatta da ICE-Agenzia è stata aggiornata e così composta:

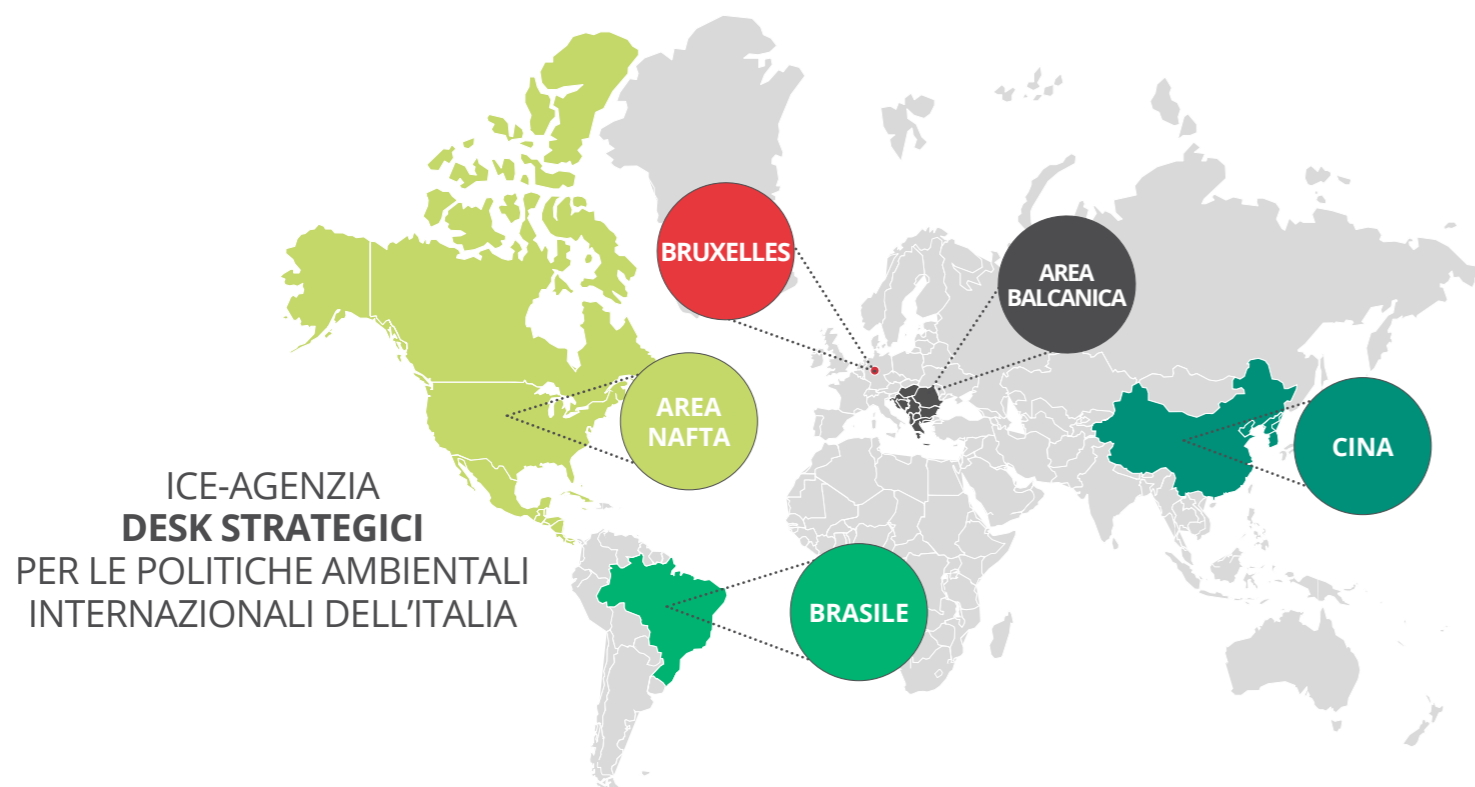
- Documento **Valutazione Rischi**
- Documento Unico di **Valutazione Rischi Interferenziali**
- Piano **Gestione Emergenze** (Piano congiunto con AGID, che condivide l'edificio di Via Liszt, 21, Roma, per un terzo degli spazi)
- Documento sullo **stress da lavoro correlato**.

Si rende noto che le procedure complessive di sicurezza ed emergenza sono state aggiornate in conformità con la nuova dislocazione dell'ICE-Agenzia all'interno del fabbricato.

Tutela dell'ambiente

L'Agenzia in linea con la sua politica di sostenibilità ha attivato negli anni una serie di iniziative per ridurre l'impronta ambientale diretta derivante dalle proprie attività:

- ▶ **Raccolta differenziata dei rifiuti** in collaborazione con l'AMA
- ▶ **Analisi della qualità dell'aria indoor** congiuntamente alle **bonifiche batteriologiche**.
- ▶ **Promozione delle aziende italiane del settore anti-inquinamento** nei Paesi del Golfo ed in quelli del Mediterraneo, in particolare in E.A.U., Arabia Saudita, Marocco e Israele.
- ▶ **Collaborazione con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM)**, per la realizzazione di interventi pianificati a livello internazionale con intese bilaterali e multilaterali, la diffusione di tecnologie innovative nel settore energetico ed ambientale, nonché la divulgazione di informazioni sull'offerta tecnologica italiana di tali settori.



3.2 Il Piano annuale delle attività 2013

Il Piano annuale della attività è il core business dell'ICE-Agenzia. Scaturisce dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo più rilevante. Viene finanziato pubblicamente con un contributo a carico del bilancio del Ministero dello Sviluppo Economico, a cui si aggiunge il contributo finanziario delle imprese, pari in media al 30% della spesa complessiva. Quest'ultima varia in funzione delle finalità dell'iniziativa, del mercato-obiettivo e delle modalità di sostegno. Una quota delle risorse del Programma è destinata alla realizzazione di attività per la valorizzazione di realtà produttive locali e settoriali. Queste vengono pianificate e finanziate da enti istituzionali pubblici. Altre iniziative promozionali sono invece interamente finanziate con fondi di privati (imprese, consorzi, associazioni ecc.).

Le risorse

Per l'annualità 2013 sono stati assegnati **18,9 milioni di euro** per le attività di promozione. Riduzione sostanziale dovuta ai tagli effettuati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Ciò nonostante, grazie a una gestione smart, la spesa realizzata per la promozione del Made in Italy ha raggiunto quota **44,3 milioni di euro**, con una **crescita del 60%** rispetto al 2012. Di questi, **24,4 milioni di euro** rappresentano la spesa a valere sui fondi Mise per la realizzazione delle iniziative previste dal Piano ordinario e costituiscono la voce principale di spesa per il 2013. Inoltre Aziende ed Enti privati hanno contribuito con **10 milioni di euro** (il 29% della spesa complessiva), in linea con le annualità precedenti. Le azioni realizzate nell'ambito del **Piano straordinario "Made in Italy"**, hanno determinato una spesa di 939 migliaia di euro. A cui vanno aggiunti **6,1 milioni di euro** dei **Programmi commissionati da altri Enti e organismi e da privati**.

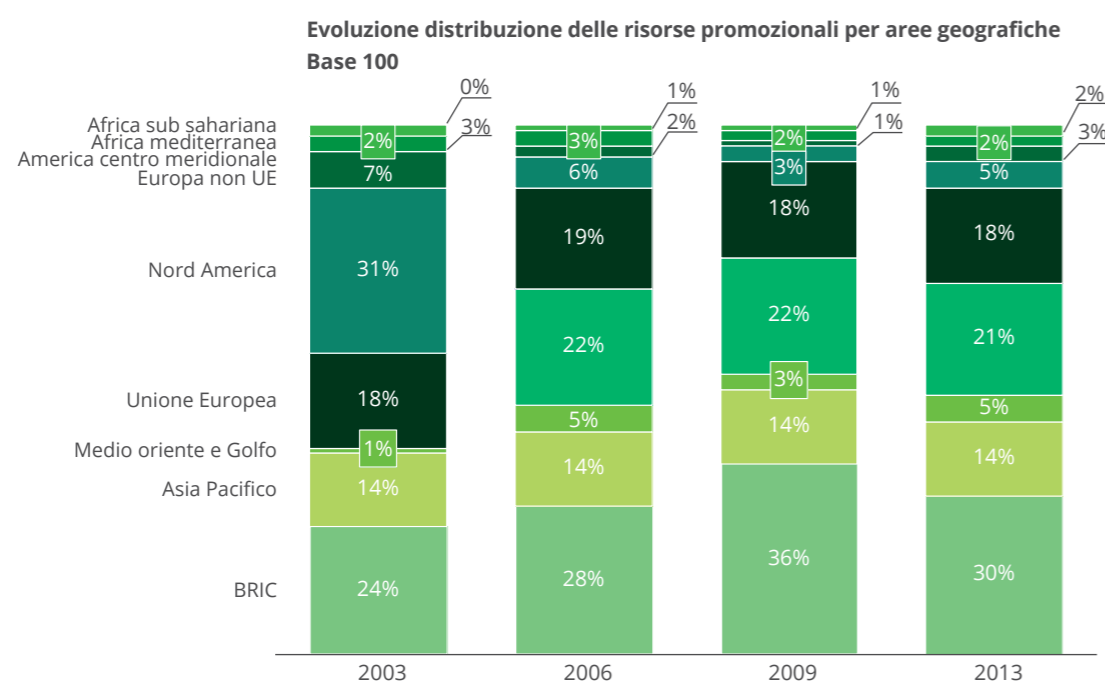
Evoluzione distribuzione della risorse promozionali
Base 100



La promozione

Le iniziative realizzate all'Agenzia nel 2013 si sono concentrate sui sistemi Moda-Persona-Tempo Libero e Meccanica Elettronica, seguiti da Agroalimentare, Chimica-Ambiente e Abitare. Questo in coerenza con le linee guida della Cabina di Regia, per il consolidamento della presenza nei mercati tradizionali ed emergenti, che offrono l'opportunità di piani di investimento statale nei settori infrastrutturali ed energetici.

Alle iniziative non aventi specifica finalità settoriale si sono affiancate quelle trasversali orientate alla promozione della Collaborazione Industriale e della Formazione.



Lo **sforzo** prevalente è stato **diretto verso** i mercati dell'Estremo Oriente (Pacifico e Altri Paesi Asiatici), **seguiti dai mercati "maturi" del Nord America e dall'Unione Europea.**

Il Piano annuale 2013 ha previsto tra gli altri:

Programma Straordinario per la promozione del Made in Italy

Finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico, sostiene l'internazionalizzazione tramite attività di promozione di medio e lungo periodo del Sistema paese.

Piano Export per le Regioni della Convergenza

Gestito e coordinato dall'ICE in collaborazione con gli enti territoriali e i sistemi industriali locali delle 4 regioni meridionali della Convergenza (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia). Intende rafforzare la presenza internazionale delle imprese con azioni di tutoraggio, formazione e iniziative promozionali. Durata triennale - 50.000000 euro di budget.

Programma con il Ministero dell'Ambiente (MATTM)

Realizzato in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente, è finalizzato ad attività di scouting e informazione sulle opportunità presenti in alcuni mercati target (Cina, Brasile, Area Nafta, Area Balcanica e Bruxelles). Nel 2013 interventi per 4,6 milioni di euro.



Cebit, Hannover



Bio Europe, Vienna



Webit, Istanbul



Maison&Objet, Parigi

Assistenza-Informazione

Il nuovo **Catalogo di servizi** è parte integrante del Piano annuale 2013. Soggetto a continui aggiornamenti, si è arricchito di due nuovi servizi: **“Il tuo consulente per l'export”** e **“Il tuo prodotto sul mercato”**. A potenziamento dell'offerta di servizi sono stati lanciati nuovi strumenti specifici per il **sostegno delle start-up innovative** sui mercati internazionali. Si tratta di un sistema di **agevolazioni** che coniuga servizi di assistenza e partecipazione ad attività promozionali. Come la **“Carta dei servizi”** che prevede riduzioni del 30% delle tariffe. Sul fronte della promozione ICE, in accordo con il Ministero dello sviluppo economico, ha ospitato **100 start-up innovative a nove manifestazioni espositive**, favorendo così il contatto con potenziali investitori. Tra i cardini **dell'attività di informazione** si evidenziano:

► Il portale www.ice.gov.it

Strumento essenziale per essere aggiornati su stato e sviluppi del Sistema Italia. Tra i documenti a disposizione: le elaborazioni statistiche di commercio internazionale, i rapporti curati dall'ICE in collaborazione con Istat ed altri centri studi, le newsletter, i portali settoriali di informazione sui mercati internazionali, la biblioteca specializzata in tema di internazionalizzazione, l'agenda degli eventi di promozione, le notizie dal mondo.

► Il portale www.Italtrade.com

Specifico per utenti esteri permette di inserire richieste e offerte di collaborazione commerciale che sono poi consultabili dalle imprese italiane sul sito istituzionale dell'ICE-Agenzia. Il sito è redatto in più lingue e contiene pagine specifiche per paesi. Gli utenti italiani hanno inoltre accesso alla **Banca Dati dell'Offerta Italiana**, directory di circa 56.000 aziende, dove è possibile pubblicare informazioni sulle produzioni, proposte commerciali nonché realizzare una vetrina aziendale virtuale. A breve gli utenti internazionali potranno pubblicare richieste di collaborazione e ottenere in tempo reale il matching con offerte di collaborazione corrispondenti.



Nel campo della **produzione e diffusione dell'informazione statistica**, rientrano anche l'annuario **“Commercio estero e attività internazionali delle imprese”** e il rapporto **“L'Italia nell'economia internazionale”**. Entrambi contribuiscono al dibattito sull'internazionalizzazione dell'economia italiana, con **un'analisi dello stato e delle tendenze dell'economia mondiale**. Il rapporto **“Evoluzione del commercio con l'estero per aree geografiche e settori”** analizza invece il modello econometrico per prevedere la domanda internazionale dei principali mercati e settori merceologici.

Il rapporto **“Italia Multinazionale”**, promosso dall'ICE e realizzato da Politecnico di Milano e R&P, fornisce lo scenario dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, tramite investimenti diretti esteri. L'indagine fornisce dati su numerosità, consistenza economica, orientamenti geografici e settoriali di industria manifatturiera, utilities, costruzioni, commercio, comunicazioni e servizi professionali. Infine grazie al **servizio biblioteca e documentazione** diverse centinaia di utenti hanno usufruito di servizi di consultazione e prestito di materiale cartaceo e/o elettronico.

Formazione

L'attività formativa dell'ICE-Agenzia è declinata e diretta a tre filoni principali: **export manager, imprese e internazionale**.

Sono state realizzate **20 iniziative a favore di 707 utenti**, per un totale di **5.417 ore** complessive di **formazione e consulenza** erogate e **4.590 ore** di **stage aziendale** effettuate.

La docenza ha raggiunto una valutazione **media di 4 punti su 5**. Questo dato positivo è stato realizzato anche grazie alla particolare incisività delle innovazioni didattiche introdotte ed al taglio operativo e pragmatico degli interventi richiesti ai docenti.

Le attività hanno interessato **gli imprenditori** (formazione d'impresa) e **la valorizzazione dell'innovazione** nella formazione a operatori esteri (formazione internazionale). E' stata inoltre **riformulata la formazione post lauream** per i giovani da inserire come export manager in azienda, incrementando la partecipazione ad iniziative con partner. Sono state siglate **nuove convenzioni operative a progetto** con Università, Fondazioni e Business School, Camere di Commercio e Confindustria, Associazioni artigiane.



Nel 2013 sono stati inoltre predisposti seminari di orientamento ai mercati e corsi sull'innovazione e tutela della proprietà intellettuale alla luce dei fabbisogni formativi delle aziende in un periodo di forte crisi economica. Infine ulteriori target di utenti e di imprese si sono aggiunti a quelli tradizionali (tra questi, le Cooperative manifatturiere e di servizi, i consulenti per Temporary Export Manager ed i corsi a personale delle Camere di Commercio).

►  **20** Iniziative

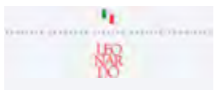
►  **707** Utenti

►  **5.417**
Ore di Formazione e Consulenza

►  **4.590**
Ore di Stage Aziendale

►   Valutazione performance complessiva **4** (scala da 1 a 5)

3.3 Progetti istituzionali

▶  Il **Comitato Leonardo**, nato nel 1993 su iniziativa comune di Confindustria, ICE, imprenditori e uomini di cultura, **promuove ed esporta la "Qualità Italia" nel mondo** attraverso eventi di alto profilo culturale ed economico. In questo percorso di valorizzazione **ICE-Agenzia** e **Confindustria** forniscono **sostegno** strategico e operativo a tutte le iniziative, **in Italia e all'estero**, creando sinergie tra produzione, arte, cultura e scienza.

▶ **"Cerimonia di consegna dei Premi Leonardo e dei Premi Leonardo Qualità Italia"**

L'edizione 2013 ha avuto luogo al Quirinale, alla presenza del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano.

Gli imprenditori di spicco del Sistema Italia hanno ricevuto il titolo di "ambasciatori dell'immagine dell'Italia nel mondo". Riconoscimento del loro impegno e attività nell'affermare l'immagine vincente del nostro Paese nel mondo.

Sono stati inoltre attribuiti i **Premi di Laurea**, il **Premio Speciale alla carriera** a Dante Ferretti e Francesca Lo Schiavo, due tra i più grandi scenografi esistenti, e il **Premio Leonardo International** al turco Mustafâ Vehbi Koc, Presidente della Koc Holding.


Novità assoluta il Premio **Speciale Start-Up**, istituito dal Comitato Leonardo, d'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico e l'ICE, destinato ad una start-up italiana che si sia particolarmente distinta per innovazione, crescita, internazionalizzazione, capacità di creare occupazione, in particolare giovanile, e impatto sociale, inteso come contributo alla risoluzione di problemi dei cittadini.

▶ **XII Forum annuale - "La nuova geografia del Made in Italy: oltre il lusso ed oltre i BRICS"**

Si è svolto il 4 luglio 2013 presso la Sala della Protomoteca del Campidoglio.

▶ **"Tecnologia, Innovazione e Marketing: le sfide per una nuova agroindustria"**

Si è tenuto a settembre 2013 presso l'**A.A.T.** Oranfresh di Catania. Si inserisce nel ciclo di incontri sul territorio previsti dal Comitato Leonardo per intensificare la presenza a livello regionale e favorire il confronto sui temi dell'internazionalizzazione e dello sviluppo.

▶  L'**Italy-Japan Business Group** è un **organismo** creato dalle comunità imprenditoriali italiana e giapponese, con il patrocinio dei rispettivi Ministri dello Sviluppo Economico (MiSE e METI), **per promuovere una maggiore cooperazione industriale tra i due Paesi**.

La Segreteria Organizzativa dell'IJBG è affidata all'ICE e all'ente omologo giapponese Jetro (Japan External Trade Organization).


Con il supporto delle rispettive Istituzioni si è costituito un forum in cui si sviluppano dibattiti e confronti su molteplici tematiche di collaborazione bilaterale. Questo ha permesso di conoscersi ed avviare una proficua attività di promozione di rapporti di affari tra imprese italiane e giapponesi.

Il momento centrale delle attività dell'IJBG è costituito **dall'Assemblea plenaria**, ospitata a turno dai due paesi. Nel 2013, la XXV edizione dell'Assemblea si è tenuta in Giappone, a Tokyo, il 24 ottobre.

I temi affrontati nel corso dei tre panel sono stati: **l'energia "intelligente"**, **l'invecchiamento della società** e **la gestione d'azienda**. Il tema degli **investimenti** è stato inoltre trattato in maniera trasversale a tutti e tre i gruppi. Nello stesso anno sono state co-organizzate **due ulteriori iniziative**:

▶ **"Abenomics- la sfida giapponese"**, la conferenza si è tenuta a Roma presso il Senato della Repubblica il 5 giugno, con la partecipazione del Vice Ministro degli Esteri Bruno Archi, del senatore Morando e del Ministro nipponico per la rivitalizzazione dell'Economia, Akira Amari.

▶ **"Abenomics - la terza freccia"** l'incontro si è tenuto a Roma il 9 ottobre alla fondazione La Malfa, tra i relatori il professor Shumpei Takemori e numerosi economisti, tra cui Paolo Savona e Beniamino Quintieri.

▶  La Fondazione **Manlio Masi**, di cui l'ICE è socio fondatore insieme a Intesa San Paolo ed alla famiglia Masi, nel ruolo di "Osservatorio nazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi", sviluppa analisi sui processi di integrazione economica internazionale e sul posizionamento estero del sistema produttivo italiano.

I contenuti investigano la specializzazione internazionale dei paesi, i processi di delocalizzazione, la competitività dell'economia italiana, l'evoluzione dei distretti industriali, la questione dell'approvvigionamento di materie prime da parte delle imprese italiane e l'analisi del settore dei servizi (finanza, logistica, turismo, ecc.). I lavori di ricerca, realizzati in collaborazione con Università e centri di ricerca italiani e stranieri, costituiscono strumenti funzionali a cogliere le opportunità di mercato, elaborare strategie per posizionarsi sui segmenti più dinamici e prevedere le tendenze future. Tali ricerche confluiscono in una collana editoriale articolata in tre sezioni, che corrispondono

In parallelo la Fondazione organizza convegni, seminari e incontri tra esperti e studiosi per un confronto costante sui temi più attuali dell'economia internazionale: **"International Trade Firms and Products"** ad Ancona, in collaborazione con l'Italian Trade Study Group (ITSG); **"Global Value Chains and Emerging Markets' role in International trade"** a Firenze nonché la IV edizione del "Brixen Workshop & Summer School on International Trade and Finance", dal titolo "Globalization and Inequality", che si è tenuto a Bressanone.

Nel corso del 2013 sono state realizzate e presentate le seguenti pubblicazioni: Il volume "Le cento italie della competitività - la dimensione territoriale della produttività e delle imprese", a cura di S. Manzocchi, B. Quintieri e G. Santoni, incentrato sulle relazioni tra produttività delle imprese e caratteristiche dei territori nei quali esse operano;

- ▶ **Rapporto di Consensus**, per conto del Ministero delle Attività Produttive, che ha tenuto conto di tutti i principali contributi recenti sul tema dell'Internazionalizzazione;
- ▶ **"The Chinese economy: recent trends and policy issues"**, volume in lingua inglese a cura di G. Gomel, D. Marconi, I. Musu e B. Quintieri, che ha raccolto i contributi del Convegno organizzato a Venezia in collaborazione con la Banca d'Italia e l'Università Cà Foscari.
- ▶ Infine l'annuale premio di laurea su **"Internazionalizzazione e competitività del Made in Italy nel nuovo contesto economico mondiale"**. Vincitrice dell'edizione 2013 la Dott.ssa Lavinia Stoppani con il suo lavoro "Strategies of internationalization: the role of contracts and firm-level productivity. An analysis with Italian data".

3.4 Il giudizio degli Stakeholder alla base del miglioramento

Nel corso di incontri, istituzionali e non, con i principali stakeholder, sono emersi suggerimenti, osservazioni, aspettative e proposte che costituiscono un patrimonio di riferimento per specifiche ulteriori azioni di miglioramento dell'attività dell'ICE-Agenzia.

In tal senso nel corso del 2014, l'Agenzia proseguirà nell'attento e costante controllo della gestione delle risorse finanziarie. Si prospetta una crescita della spesa complessiva per l'attività promozionale. Ciò in considerazione della disponibilità di risorse aggiuntive, pari a 22.594 migliaia di euro, assegnate all'ICE-Agenzia per rafforzare l'attività di promozione sui mercati esteri. E' stato messo a punto un Piano integrativo straordinario già approvato da parte del Mise e del pieno avvio del Piano Export per le Regioni della Convergenza, il cui Programma operativo relativo alla prima annualità prevede la realizzazione di interventi per 15 milioni di euro dei 50 complessivi assegnati all'Agenzia per il triennio 2014-16.

Ai fini del miglioramento della performance dell'Agenzia, i **principali punti di interesse rilevati** per il prossimo anno sono i seguenti:

- ▶ **Favorire** l'internazionalizzazione di un numero maggiore di nuove piccole e medie imprese italiane e sostenere maggiormente le imprese innovative, in sinergia con altri soggetti istituzionali o privati;
- ▶ **Migliorare l'offerta dei servizi**, assicurando informazione e assistenza altamente specialistica, mirata e settoriale;
- ▶ **Rilanciare l'attività della neocostituita Agenzia ICE** attraverso un nuovo approccio al mercato, maggiore proattività e **massima semplificazione e trasparenza gestionale**.