NN 4, n. 57

Il Ministro degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

130666

Roma, 15 LUG 2026

Gentile Presidente, Caro Lorenzo,

in conformità con quanto disposto dall'articolo 30, comma 5, della legge 20 marzo 1975, n. 70, Le trasmetto, qui unita, la relazione sull'attività svolta, sul bilancio di previsione e sulla consistenza dell'organico dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane riferita all'anno 2025.

Alla relazione sono allegati il Bilancio di previsione, con relativo provvedimento di revisione e annessa pianta organica, e il Bilancio di esercizio relativi al 2025.

Con i miei più cordiali saluti,

Antonio Tajani

On. Lorenzo Fontana
Presidente della Camera dei Deputati
ROMA

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

Relazione sull'attività svolta, sul bilancio di previsione e sulla consistenza dell'organico dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

(Articolo 30, comma 5, della legge 20 marzo 1975, n. 70)

(Anno 2025)



Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

INDICE

1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO 3

2. ATTIVITA' SVOLTA DALL'ENTE NEL 2025 5
   2.1. Ruolo dell'ICE-Agenzia 5
   2.2. Iniziative realizzate e risultati ottenuti 6

3. PRINCIPALI DATI DI BILANCIO 8
   3.1. Risorse a disposizione 8
   3.2. Stanziamenti pubblici 8
   3.3. Attività istituzionale 9
   3.4. Attività promozionale 9
   3.5. Risultati economici e finanziari 10
   3.6. Utili d'esercizio 11
   3.7. Partecipazioni 11

4. ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E FUNZIONAMENTO 12
   4.1. Organi istituzionali 12
   4.2. Organizzazione sul territorio 12
   4.3. Consistenza del personale e dotazione organica 13

ALLEGATI

Bilancio di previsione 2025
Primo provvedimento di revisione al Budget 2025
Conto consuntivo 2025

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'**ICE-Agenzia** per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, operativo dal 2013, incaricato di assistere le imprese italiane nei processi di internazionalizzazione, in particolare delle PMI, di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo e di attrarre gli investimenti esteri in Italia.

L'Agenzia, che agisce attraverso le sedi di Roma e Milano ed una rete di 87 unità operative all'estero[1], è stata istituita dall'articolo 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, in sostituzione dell'ICE (Istituto Commercio Estero), soppresso dall'art. 14, comma 17, del decreto-legge del 6 luglio 2011, n. 98.

L'ICE-Agenzia gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria, ed è sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ("MAECI"), il quale li esercita di concerto con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy – MIMIT (ex Ministero dello Sviluppo Economico-MISE)[2] e sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze ("MEF"), per le materie di rispettiva competenza. A decorrere dal 1° gennaio 2020, il MAECI è subentrato al MISE nelle funzioni in materia di definizione delle strategie di politica commerciale e di sviluppo dell'internazionalizzazione del Sistema Paese, in forza del D.L. 21 settembre 2019 n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 novembre 2019 n. 132.

Il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare sovraintendono l'attività dell'ICE e dei suoi Uffici all'estero. La creazione di valore pubblico, attraverso l'ampia gamma dei servizi offerti, contribuisce al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals (SDGs*) dell'ONU e, in particolare, dell'obiettivo n. 8 *Decent work and economic growth*.

L'ICE è inserita nell'elenco ISTAT delle amministrazioni pubbliche che concorrono alla formazione del conto economico consolidato dello Stato, individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 ed è inquadrata tra gli enti produttori di servizi economici. [3]

L'attività svolta dall'Agenzia si sostanzia in "servizi di informazione, assistenza e consulenza alle imprese italiane che operano nel commercio internazionale, promuovendo la cooperazione nei settori industriale, agricolo e agroalimentare, della distribuzione e terziario" (art. 14, co. 20, D.L. 98/2011).

Le priorità settoriali e geografiche e le strategie in materia di promozione delle imprese all'estero sono elaborate dal **Comitato Interministeriale per il made in Italy nel mondo[4] (CIMIM)**, co-presieduto dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy. Gli indirizzi e le linee guida vengono elaborati dalla Cabina di Regia per l'internazionalizzazione, che raggruppa attori pubblici e privati al fine di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno al commercio estero e assicurare una maggiore efficacia delle iniziative promozionali.[5]

L'azione promozionale dell'Agenzia si esplicita secondo tali linee d'indirizzo strategico, rispondenti a peculiari esigenze sollevate dal mondo dell'impresa, nel quadro di specifiche consultazioni (c.d. tavoli settoriali).

L'operatività della **rete estera** dell'ICE è disciplinata dal decreto ministeriale 6 luglio 2020 n. 3622/320 bis che, in attuazione della previsione normativa di cui all'art. 2, comma 6, lett. c) del D.L. 104/2019, ha sostituito la decaduta Convenzione fra ICE-Agenzia, MAECI e MISE del 6 luglio 2012. Il DM regola tutti i principali aspetti dell'attività all'estero dell'ente: il coordinamento delle attività svolte dalle sedi estere con la rete diplomatico-

---

[1] pagine 8 e 10 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026

[2] D.L. 6 luglio 2011, n.98 "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", conv. con modif. dalla legge 25 luglio 2011, n.111 e modificato, da ultimo, dal decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173 "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri", conv. con modif. dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204

[3] pagina 2 Relazione Corte dei conti su ICE- anno 2020

[4] istituito dal D.L. 11 novembre 2022 n. 173

[5] pagina 10 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

consolare; il contingente e le modalità di selezione del personale di ruolo da destinare all'estero; le procedure di notifica e accreditamento presso le autorità locali e le norme generali relative al personale locale all'estero; l'integrazione logistica degli uffici ICE all'interno dei locali adibiti a sede di missioni diplomatiche, uffici italiani o istituti italiani di cultura.

Il raccordo di funzioni fra le strutture centrali di ICE e MAECI è completato da quello fra le rispettive reti, entrambe aventi competenze in materia di supporto all'*export* e accompagnamento delle imprese italiane sui mercati globali. Il loro rapporto si estrinseca, in primo luogo, in un ruolo attivo "verticale" del Capo Missione, che assicura la coerenza delle attività svolte anche dal personale estero dell'ente con le strategie di internazionalizzazione provenienti dalla Cabina di regia; in secondo luogo, in un costante raccordo "orizzontale" richiesto agli Uffici esteri dell'ICE-Agenzia, operanti come "Sezione per la promozione degli scambi" dell'Ambasciata o dell'Ufficio consolare competente per territorio, al fine di assicurare un coordinamento tra unità funzionalmente contigue, ma formalmente autonome.

Le Reti di unità estere svolgono attività prevalentemente operativa *di business intelligence*, di promozione dell'internazionalizzazione e di consulenza, per il più proficuo radicamento all'estero delle imprese nazionali, nonché di analisi delle prospettive dei mercati di riferimento, per la definizione anche degli interventi promozionali ed il supporto all'attrazione di investimenti esteri in Italia.

Per quanto riguarda i **bilanci dell'Agenzia**, ai sensi dell'art. 14, commi 24 e 26-decies D.L. 98/2011, gli stessi "sono trasmessi ed approvati dai Ministeri vigilanti, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, che possono formulare i propri rilievi entro sessanta giorni dalla ricezione. Il controllo sulla gestione finanziaria dell'Agenzia è esercitato dalla Corte dei conti, ai sensi della legge 21 marzo 1958, n. 259, con le modalità di cui all'articolo 12 della legge stessa".

In merito, infine, alla **consistenza dell'organico**, la dotazione organica del personale è stabilita nel limite di 500 unità. Con la Legge di Bilancio 2020 è stato infatti autorizzato l'ampliamento della dotazione organica di ulteriori 50 dipendenti, che si aggiungono al precedente limite di 450 (art. 1, comma 299, della legge 27 dicembre 2019, n. 160). All'interno della dotazione organica suddetta, il contingente massimo del personale di ruolo che l'ICE può inviare all'estero è stato fissato in 110 unità dall'art. 4 del D.M. 3622/320 bis.

Il nuovo modello organizzativo di ICE-Agenzia - divenuto operativo dal 1° gennaio 2024, per effetto delle disposizioni contenute nella Legge di Bilancio 2022 - prevede, nell'ambito della dotazione organica dell'ente, l'articolazione della struttura in quattro Direzioni Centrali, facenti capo a 4 nuovi dirigenti generali di prima fascia, con conseguente ripartizione delle risorse finanziarie non più per le tre Reti di produzione (Sede, Italia ed Estero)[6], bensì per le nuove cinque Direzioni (la Direzione Generale più le quattro Direzioni Centrali).[7] La riforma strutturale dell'ente - imperniata sul decentramento decisionale - tende a conferire maggiore dinamicità ai processi di lavoro, ad accrescere l'efficienza dell'organizzazione e la qualità delle prestazioni, promuovendone l'orientamento ai risultati, lo sviluppo dell'innovazione e la competitività.

L'avvicendamento del personale con funzioni decisionali avviene secondo una periodica rotazione tra i dipendenti di ruolo in servizio presso le sedi estere, la Sede centrale e l'Ufficio di Milano[8]. Si inscrive invece nel piano di rafforzamento della rete estera l'attivazione, nel corso del 2025, di 4 nuovi Desk in altrettanti Paesi (Armenia, Ecuador, Panama, Uzbekistan), allo scopo di rafforzarne la conoscenza presso le imprese italiane.

---

[6] *pagina 10 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026*

[7] *pagina 3 introduzione Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026 + pagina 2 Allegato 6 "Rapporto sui risultati" - Bilancio Consuntivo ICE 2023 e pagina 4 Bilancio Consuntivo 2023*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

2. ATTIVITÀ SVOLTA DALL'ENTE NELL'ANNO 2025

2.1 Ruolo dell'ICE-Agenzia

ICE-Agenzia svolge attività di promozione, informazione, formazione ed assistenza al fine di favorire l'internazionalizzazione delle aziende italiane, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, singole ed associate.

Le attività, inserite nella programmazione promozionale, sono il frutto del processo di dialogo e collaborazione che, nell'intento di individuare linee di azione condivise, viene istaurato con i numerosi *stakeholder* istituzionali (Ministeri, Regioni, Province, Università, e altri) e con i rappresentanti del tessuto imprenditoriale (tra cui Confindustria, Rete Imprese, Associazioni di categoria). Alcuni di questi *stakeholder* sono qualificabili come *contributor* sotto il profilo progettuale, come le Associazioni imprenditoriali, il sistema camerale per l'area promozionale e le università per le attività formative per l'internazionalizzazione

Il ruolo e la capacità di intervento dell'ICE-Agenzia - essenziale nell'accrescere la competitività del Paese, grazie alla partecipazione congiunta in vari ambiti della programmazione economica [9] - sono stati rafforzati, anche nel corso del 2025, in linea con le priorità definite dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale.

Tra i principali punti di forza dell'Agenzia vi è anzitutto **la sua presenza capillare sui principali mercati esteri** (una rete di 87 unità operative all'estero - 69 Uffici e 18 Punti di corrispondenza - con una dotazione organica, al 31.12.2025, di 96 unità di personale di ruolo e 421 unità di personale locale[10]) [11].

La presenza di una solida base di imprese fidelizzate rappresenta un *asset* di valore qualitativo, come dimostrato, fra l'altro, dal co-finanziamento privato agli eventi promozionali, un importante indice di gradimento nei confronti delle attività svolte. La base-clienti dell'ICE è costituita da oltre ventunomila imprese[12], in larga parte piccole e medie, che fruiscono dei servizi dell'Agenzia parallelamente alle grandi compagnie, in grado di esportare quote più consistenti.

Nell'ambito della missione istituzionale di ICE-Agenzia, è stato fondamentale, anche nel 2025, il potenziamento delle capacità di proiezione all'estero delle aziende italiane, attraverso un'accelerazione del processo di digitalizzazione dell'attività promozionale, l'incontro con *buyer* stranieri in Italia e la presenza italiana alle fiere estere.

I servizi di promozione, formazione/informazione, assistenza e consulenza specializzata messi a disposizione dall'ICE sono stati finalizzati all'individuazione di nuove opportunità di sviluppo per l'avvio di accordi di collaborazione commerciale o produttiva, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione. L'attività dell'Agenzia è stata inoltre tesa a favorire l'attrazione degli investimenti esteri (AIE) in Italia e, più in generale, a promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo.

Anche sul piano organizzativo interno, si rileva il progresso nella digitalizzazione dei processi - nella nuova fase di incremento della produttività dell'ente, mediante il rinnovo del "Sistema di Gestione per la Qualità" (norma UNI EN ISO 9001:2015)[13].

---

[9] pagina 7 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026

[10] A questa dotazione organica, definita per legge, sono da aggiungere, al 31 dicembre 2024, 51 somministrati; inoltre, 391 dipendenti degli uffici esteri, assunti con contratto locale a valere su fondi istituzionali e 84 su fondi promozionali (quest'ultima rilevazione, al 30.09.2024, segue il criterio Full Time Equivalent, ovvero tiene conto della presenza effettiva, al netto di sostituzioni e contratti part-time). (cfr. Piano integrato di Attività e Organizzazione dell'ICE- Agenzia 2024-2026, pagina 52

[11] pagina 10 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2025-2027

[12] pagina 13 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026

[13] pagina 11 Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2024-2026

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

2.2 Iniziative realizzate e risultati ottenuti

In un contesto caratterizzato da un'elevata incertezza sul piano internazionale, nel 2025 l'ICE Agenzia ha continuato la sua opera di sostegno alle imprese impegnate nei processi di internazionalizzazione, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese.

L'investimento complessivo **nell'attività di promozione** realizzata dall'ICE Agenzia nel 2025 è pari a euro **207.921.000**, in aumento di circa il 9% rispetto al 2024 (190.862.000 euro) [14].

Il risultato - riferibile quasi interamente ad azioni di promozione tradizionale - è in gran parte determinato dalle iniziative finanziate con fondi dei **Piani ordinari** (178,908 milioni di euro). Le quote di spesa dei Piani ordinari, al netto dei costi di gestione di ICE, sono state le seguenti: 145,5 milioni del PO 2025, 7,6 milioni di euro del PO 2024, 5 milioni del PO 2023, 1,1 milioni di euro del PO 2022 e 0,3 milioni di euro del PO 2021.[15] A questi si aggiungono 20,2 milioni di compartecipazioni da aziende e altri Enti. Le ulteriori attività sono state realizzate con le risorse dei **Piani straordinari** per la Promozione del Made in Italy dal 2019 al 2021 (27,841 milioni di euro), con il contributo di privati (imprese, consorzi, associazioni) e progetti commissionati da enti e istituzioni (Ministeri, Regioni, organismi internazionali ecc.) [16].

Nel complesso l'azione promozionale attuata dall'ICE Agenzia nel 2025 è stata sviluppata tenendo conto delle linee guida dell'ultima Cabina di Regia per l'Italia Internazionale del 7 marzo 2025, che ha definito Paesi prioritari e attività in termini di azioni strategiche, geografiche e settoriali, a seguito del confronto con i principali *stakeholder*.

La principale sfera d'azione è consistita nel supporto alle manifestazioni fieristiche in Italia e all'estero. In Italia, sono state realizzate missioni di *incoming* a 128 manifestazioni, che hanno visto la partecipazione di oltre 11.000 delegati; all'estero, sono stati organizzati 234 padiglioni nazionali in altrettante manifestazioni fieristiche in 60 Paesi, con la partecipazione di oltre 6.000 aziende italiane.[17]

L'azione di internazionalizzazione delle aziende italiane si è sviluppata altresì sul piano del commercio digitale. Nel corso del 2025 sono state aperte 28 Vetrine del Made in Italy su 12 *marketplace*, che hanno visto 8.875 aziende italiane attive in 36 Paesi.[18].

Per quanto riguarda, poi, la promozione attraverso i canali della Grande Distribuzione Organizzata, altro pilastro dell'attività dell'Agenzia, nel 2025 sono stati conclusi **32 nuovi accordi attivi con grandi catene** in tutto il mondo, con un impegno di acquisto aggregato verso i prodotti delle aziende del valore di oltre 315 milioni di euro[19].

Tra i **servizi di informazione**[20] messi a disposizione dall'Agenzia alla clientela, generalmente a titolo gratuito, rientrano ad esempio le notizie sui finanziamenti internazionali, mercati ed eventi promozionali, opportunità commerciali, gare, l'assistenza fornita via CRM dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), dagli *Export Front Desk* (EFD) e dagli *Export Tutor*, l'attività di assistenza ed orientamento svolta dagli uffici esteri, le pubblicazioni curate dall'Ufficio analisi e Studi. Complessivamente, il numero di servizi erogati nel corso del 2025 è stato pari a 65.648 (di cui 64.648 gratuiti), che hanno interessato 13.680 aziende.

Per quanto riguarda le **attività di formazione**[21], l'ICE-Agenzia promuove la cultura imprenditoriale dell'internazionalizzazione attraverso l'aggiornamento delle competenze degli *export manager*, con assistenza in formato digitale e *webinar* tecnico-specialistici, cicli seminariali e attività di *coaching*, in aggiunta alle sessioni formative in presenza. Nel corso dell'anno sono state organizzate 68 iniziative di formazione con

[14] *pagina 4 Relazione sulla Gestione del Bilancio Consuntivo 2025*
[15] *pagina 17 Relazione sulla gestione del Bilancio Consuntivo 2025*
[16] *pagina 18 Relazione sulla gestione del Bilancio Consuntivo 2025*
[17] *ICE-Agenzia, Bilancio di esercizio 2025, Allegato 7 "Rapporto sui risultati 2025", p. 6;*
[18] *Ibid., p.8;*
[19] *Ibid.;*
[20] *Ibid, pp. 6-7;*
[21] *Ibid., pp-8-10;*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

la partecipazione di circa 7.700 tra rappresentanti aziendali, professionisti, giovani laureati e operatori esteri, per circa 31.000 ore erogate ed un totale di aziende partecipanti pari a 5.787.

Accanto a queste, sono state realizzate iniziative di formazione rivolte ad operatori esteri e giovani laureati italiani e stranieri. Tra di esse, si segnalano il progetto "Lab Innova for Africa – Luca Attanasio", programma di formazione tecnico manageriale volto a favorire la creazione di partenariati economici tra imprese italiane ed africane; il progetto "*Invest your talent in Italy*", che offre alle aziende la possibilità di ricevere in stage giovani talenti stranieri; il Master specialistico per l'internazionalizzazione delle imprese "CORCE – Mauro De Franceschi", finalizzato alla formazione di giovani "*junior exim manager*" da inserire nelle aziende italiane.

Quanto alle attività di **Attrazione degli investimenti esteri (AIE**)[22], un ruolo strategico è svolto, nell'ambito della rete estera dell'Agenzia, **dai Desk AIE**, presenti attualmente in 22 Paesi. Attivi dal 2015 sulle principali piazze finanziarie e commerciali internazionali. Essi costituiscono punti di riferimento per intercettare gli operatori, mappare le esigenze e fornire supporto durante ogni ciclo d'investimento. Grazie a questa rete e alla collaborazione con gli altri attori istituzionali, nel 2025 sono stati individuati ed assistiti 81 progetti, affidati in gestione ad Invitalia e ad altri partner, ed altri 12 sono stati concretamente avviati, con una ricaduta prevista di circa 1.100 occupati ed una mobilitazione complessiva di risorse superiore ai 2,3 miliardi di euro.

OpportunItalia è il primo programma di accelerazione dell'export italiano, promosso dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e attuato dall'Agenzia ICE nell'ambito del Piano d'Azione per l'Export, con l'obiettivo di rafforzare la presenza del Made in Italy nei mercati internazionali a più alto potenziale attraverso strumenti integrati di comunicazione, promozione e *business matching*.

Il programma, di durata biennale (2025–2027), prevede un investimento complessivo pari a euro 19.670.000,00 oltre IVA ed è rivolto a 20 mercati target, di cui 10 consolidati e 10 emergenti, individuati sulla base della rilevanza strategica per l'export italiano e delle prospettive di crescita della domanda internazionale.

I settori coinvolti comprendono: aerospazio e sicurezza, agroalimentare, automotive e motociclistica, cultura e intrattenimento, design e arredo, infrastrutture sostenibili ed energia, meccanica e automazione, moda e lusso, nautica, salute e benessere.

La piattaforma digitale www.opportunitaly.gov.it, online da maggio 2025, costituisce il fulcro operativo del programma ed è finalizzata a facilitare l'incontro tra domanda estera qualificata e offerta italiana di eccellenza, attraverso la registrazione di imprese italiane e operatori esteri. Opportunitaly.gov.it mette a disposizione contenuti editoriali originali dedicati ai settori strategici italiani, tra cui storie d'impresa, innovazioni, dati di mercato, distretti industriali, interviste, *case history* e analisi dei trend globali, contribuendo a posizionare l'Italia non solo come brand riconoscibile, ma come partner affidabile e innovativo.

La strategia si fonda su un approccio innovativo al *nation branding*, orientato non soltanto alla valorizzazione reputazionale dell'Italia, ma anche alla generazione di opportunità commerciali concrete e contatti qualificati per le imprese italiane. La campagna viene sviluppata attraverso attività di comunicazione digitale e social media, integrate con le iniziative promozionali realizzate dalla rete diplomatico-consolare e dagli Uffici ICE all'estero.

Un ruolo centrale è svolto dal "*Buyers Club*", area riservata dedicata agli operatori esteri registrati, che consente l'accesso a servizi personalizzati, tra cui il supporto degli Uffici ICE all'estero in occasione di fiere internazionali, l'organizzazione di missioni *incoming*, l'attivazione di incontri B2B e la partecipazione a iniziative territoriali finalizzate alla conoscenza delle filiere produttive italiane.

[22] *Ibid., pp.10-12;*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

L'azione di comunicazione si integra con le attività della rete diplomatico-consolare e degli Uffici ICE all'estero, configurandosi come strumento di raccordo tra la promozione del Made in Italy e le esigenze delle filiere produttive nazionali, anche attraverso il coinvolgimento di imprese, associazioni di categoria e territori.

Risultano acquisiti 133.854 lead internazionali, con 5.910 account registrati sulla piattaforma e circa 3.000 iscrizioni al Buyers Club.

Sono stati inoltre realizzati numerosi presidi fisici ("Desk OpportunItalia") in occasione di *Business Forum*, missioni economiche e principali manifestazioni fieristiche internazionali, tra cui i Fora Economici Italia–Messico (maggio 2025), Italia–India (giugno 2025), Italia–Vietnam (settembre 2025), Italia–Arabia Saudita (novembre 2025), Italia–Mongolia (Roma, dicembre 2025).

Per il prosieguo del programma è prevista la prosecuzione delle campagne verticali per settore e Paese, con un progressivo ampliamento delle imprese coinvolte e un rafforzamento dell'integrazione tra dimensione digitale ed eventi fisici. L'obiettivo è consolidare la piattaforma come hub evolutivo e strumento permanente di supporto all'internazionalizzazione, anche attraverso sinergie con Business Forum, fiere internazionali e ulteriori strumenti per la promozione dell'export, inclusi i canali GDO ed *e-commerce*.

3. I PRINCIPALI DATI DI BILANCIO

3.1 Risorse a disposizione

L'attività promozionale dell'Agenzia si avvale in primo luogo del contributo pubblico a carico del MAECI, cui si aggiungono iniziative promozionali realizzate su commissione di altri enti ed organismi, pubblici e privati (Ministeri, Regioni, organismi internazionali, consorzi, aziende).

Negli ultimi anni, i Piani ordinari sono stati integrati dai Piani Straordinari per la Promozione del Made in Italy, avviati per la prima volta dal MISE nel 2015[23]. Dal 2022 è stato istituito in via esclusiva dalla legge di bilancio 2022 il **Piano promozionale ordinario** (capitolo 2415).

Con il subentro del MAECI al MISE nelle funzioni d'indirizzo e vigilanza dell'ICE-Agenzia, i programmi di intervento finanziati dal Ministero vigilante hanno infatti ricevuto **assegnazioni specifiche a carico dei capitoli di spesa del MAECI,** cui si è aggiunto – per alcuni interventi – il contributo finanziario delle imprese a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione.

3.2 Stanziamenti pubblici

I contributi pubblici conferiti all'ICE-Agenzia per l'esercizio 2025, previsti dalla legge di bilancio 2025 (L.207/2024), risultano essere i seguenti: [24]

Stanziamenti pubblici (€)	Stanziamenti definitivi 2025	Budget 2025	Variazioni
Cap. 2414 - Spese per l'Agenzia	82.188.176	80.964.168	1.224.008
Cap. 2415 - Fondo per la promozione degli scambi e l'internazionalizzazione delle imprese	150.000.000	150.000.000	0
Cap. 2422 – Somme da destinare all'Agenzia ICE per le coperture assicurative del personale inviato all'estero	94.000	94.000	0
Cap. 2419 – Somme da destinare all'Agenzia ICE per gli interventi di cyber sicurezza	500.000	0	500.000

[23] Art.30 del D.L 12 settembre 2014, n. 133, convertito nella L. 11 novembre 2014, n. 164. Il PSMI è stato finanziato fino al 2021 a valere sul capitolo di bilancio 7959 del MAECI.

[24] Pagine 4 e ss. Relazione sulla gestione-Bilancio Consuntivo 2025 e pagina 54 nota integrativa Bilancio Consuntivo 2025

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

Nel capitolo 2414, relativo alle spese per l'Agenzia, confluiscono i contributi per spese di natura obbligatoria e quelli per spese di funzionamento, per un importo complessivo **di euro 82.188.176**, derivante dall'integrazione al contributo iniziale di 80.964.168 euro fissato della Legge di Bilancio 2025 di due Decreti Ministeriali (DMT) per un valore di 1.224.008 euro, a titolo di adeguamento dello stanziamento a copertura delle spese del personale.

Lo stanziamento pubblico istituzionale risulta pertanto in diminuzione di euro 352.605 rispetto ai valori dell'anno precedente, con una variazione da euro 82.540.781 ad euro 82.188.176.

Il decreto di programmazione triennale 2025-2027 del Fondo per la promozione degli scambi e l'internazionalizzazione delle imprese n. 2978 dell'8 ottobre 2025, di cui al capitolo 2415, ha introdotto al comma 3 dell'articolo 4 un'importante novità in tema di spesa, prevedendo che le somme di competenza di ciascun anno del triennio debbano essere utilizzate da parte di ICE nello stesso anno in cui vengono trasferite e non possano essere impiegate per pagamenti negli anni successivi. Restano invariate, invece, le risorse stanziate sul **capitolo 2422,** destinate alle coperture assicurative del personale inviato all'estero, per un totale di euro 94.000, in applicazione del D.L. n. 73 del 25/05/2021, convertito in L. 106 del 23/07/2021.

Il DPCM del 4 luglio 2025 relativo alla ripartizione del Fondo per l'attuazione della Strategia nazionale di cybersicurezza e del Fondo per la gestione della cybersicurezza ha previsto lo stanziamento di 500.000 euro a valere sul nuovo **capitolo 2419** per il finanziamento delle attività programmate solo a fine anno, attività che saranno avviate a partire dall'esercizio 2026.

3.3 Attività istituzionale

In fase di rendicontazione, l'attività istituzionale registra **ricavi** pari ad euro 97.205.000, con un incremento di euro 147.000 – pari al 0,15% - rispetto all'anno precedente.[25]

L'aumento di euro 4.381.000 nei **ricavi delle prestazioni di servizi** si deve in maggior misura al rimborso forfettario del 3% sui costi di gestione, come previsto dal Decreto di programmazione triennale MAECI.

Ai fini del corretto allineamento contabile, nel 2025 sono stati contabilizzati sia i ricavi di competenza dell'anno (4,5 milioni di euro), sia quelli riferiti al Piano ordinario 2023 (5,06 milioni di euro), a seguito della chiusura delle attività al 31 dicembre 2025. Completano il quadro i proventi derivanti dalle convenzioni per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti (578 mila euro), oltre ai ricavi per attività privatistiche svolte con Regioni e soggetti terzi (111 mila euro).

I costi istituzionali sono pari ad euro 94.070.000, a fronte degli euro 89.781.000 dell'anno precedente, con una variazione pari al 4,78% - al netto dei costi commerciali - anche a seguito della maggiorazione dei costi per il personale di euro 1.278.000, per un totale di euro 72.450.000.[26]

I **ricavi istituzionali** differiscono invece dai dati di previsione, per un incremento di euro 3.413.000, attribuibile in via prioritaria alla variazione positiva dei ricavi per prestazioni di servizi, alle spese per il personale in applicazione del CCNL 2022-2024, ai proventi finanziari conseguenti all'adeguamento del fondo svalutazione crediti e riconoscimento di un indennizzo per la controversia sorta per la sede ICE di New York.[27]

3.4 Attività promozionale

L'attività promozionale prevede per sua natura una gestione in pareggio, in quanto l'ammontare dei costi complessivi è sempre interamente coperto dal contributo pubblico e dalla compartecipazione finanziaria di aziende, Regioni ed altri Enti, risultando quindi ininfluente ai fini del risultato di esercizio.

Per **i Piani ordinari (capitolo 2415)** l'importo totale di spesa, pari a euro 178.908.000 (di cui euro 159.551.000 di assegnazioni pubbliche, euro 19.357.000 di contributi di aziende ed altri enti) riguarda soprattutto il PO

[25] *pagina 6 Relazione sulla gestione-Bilancio Consuntivo 2025*

[26] *pagina 10 Relazione sulla gestione – Bilancio Consuntivo 2025*

[27] *pagina 10 Relazione sulla gestione – Bilancio Consuntivo 2025*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

2025 (per euro 145.500.000) ed in misura residuale i PO 2021, 2022, 2023 e 2024, oltre a modesti residui di attività dei Piani precedenti. Il contributo delle aziende è stato pari ad euro 19.297.000, circa il 10,8% della spesa complessiva, in aumento rispetto all'anno precedente, a seguito della graduale reintroduzione delle quote di partecipazione per le imprese agli eventi promozionali.[28]

Il finanziamento del **Piano Ordinario 2025**, per uno spesa di circa 145.500.000 milioni di euro (al netto della quota forfettaria del 3%), ha reso possibile la partecipazione delle aziende italiane alle più importanti fiere internazionali, le azioni di *incoming* di operatori economici stranieri alle principali manifestazioni fieristiche italiane, le attività di formazione e digitalizzazione delle imprese, gli accordi con le catene della grande distribuzione organizzata e le piattaforme di *e-commerce*, la partecipazione alle rassegne promozionali tematiche del MAECI e a missioni imprenditoriali, missioni di sistema e business forum.

Nel corso dell'anno sono state altresì realizzate, in modo complementare e sinergico, le iniziative previste dal **Piano straordinario ex D.L. 133/14**[29] - annualità dal 2019 al 2021 - per un ammontare complessivo pari a euro 28.156.000. Alle assegnazioni pubbliche, pari ad euro 27.841.000, si sono aggiunti i contributi privati di aziende a titolo di compartecipazione ai costi di realizzazione, per un ammontare di euro 315.000. Per una quota residuale i Piani Straordinari hanno finanziato altre importanti iniziative, quali campagne collegate a grandi eventi sportivi, come il *Giro d'Italia*, il *GP di Formula 1 dell'Emilia-Romagna* e della *Lega Calcio Serie A*., oltre alla partecipazione ai maggiori eventi fieristici internazionali.

Il **Fondo per interventi di cybersicurezza**, istituito come nuovo capitolo di bilancio (cap. 2419) a partire dal 2025, accoglie risorse pari a 500 mila euro stanziate ai sensi della Legge n. 197/2022 e assegnate all'ICE Agenzia. Le risorse sono destinate al finanziamento di iniziative in materia di cybersicurezza; tuttavia, la programmazione degli interventi è stata definita solo a fine 2025. Pertanto, nell'esercizio 2025 non si registrano utilizzi di fondi, in quanto le attività saranno avviate a partire dal 2026, in attuazione del DPCM 4 luglio 2025 relativo alla ripartizione delle risorse per la Strategia nazionale di cybersicurezza.

3.5 Risultati economici e finanziari

I principali risultati economici, comprendenti sia l'attività istituzionale che quella promozionale dell'ICE-Agenzia, sono espressi nella seguente tabella:[30]

Attività Istituzionale	**2024**	**2025**
Valore della produzione	96.590.766	96.821.228
Costi della produzione	94.463.705	94.464.156
Acquisto beni	188.549	182.490
Prestazioni di servizi	8.388.916	8.102.483
Godimento beni di terzi	4.904.314	5.089.446
Costo per il personale	68.842.896	72.449.502
Ammortamenti	3.788.421	4.003.059
Variazioni delle rimanenze iniziali	-21.556	-7.122
Accantonamenti per rischi	476.000	1.010.068
Oneri diversi di gestione	1.696.165	2.134.230
Differenza valore e costi produzione	2.127.061	2.357.072
Proventi e oneri finanziari	239.727	221.909
Risultato ante imposte	2.366.788	2.578.981
Imposte sul reddito d'esercizio	1.765.407	1.954.346
Utile (Perdite) d'esercizio	**601.381**	**624.635**

[28] pagina 16 Relazione sulla gestione- Bilancio Consuntivo 2025

[29] Piano abrogato dalla Legge di Bilancio 2022, con l'unificazione dei due Piani - ordinario e straordinario - in un'unica fonte di finanziamento transitata dal capitolo 7959 al capitolo 2415

[30] pagine 50 e 51 Nota integrativa- Bilancio Consuntivo 2025

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

Attività Promozionale	**2024**	**2025**
Valore della produzione	190.807.806	207.883.420
Costi della produzione	190.787.438	207.819.872
Acquisto beni	908.989	671.000
Prestazioni di servizi	95.698.944	115.556.022
Godimento beni di terzi	67.966.842	66.261.921
Costo per il personale	4.382.912	4.301.299
Oneri diversi di gestione	21.829.751	21.029.630
Differenza valore e costi produzione	20.368	63.548
Proventi e oneri finanziari	-20.368	-63.548
Risultato ante imposte	0	0
Imposte sul reddito d'esercizio	0	0
Utile (Perdite) d'esercizio	0	0

Per quanto riguarda il Conto Consuntivo in termini di cassa[31], il saldo della movimentazione di entrata di euro 310.960.311 e di uscita di 303.093.830 euro dell'esercizio 2025, è pari ad euro 7.866.481 euro, in coerenza con quanto risultante dal Rendiconto Finanziario.

Le disponibilità liquide al 31/12/2025 sono pari a euro 262.847.000, con una variazione in aumento pari ad 7.866 mila euro rispetto all'esercizio precedente [32].

3.6 Utili d'esercizio

L'esercizio 2025 chiude con un risultato economico positivo pari ad euro 625 mila euro [33]**.** L'intero importo sarà accantonato al fondo di riserva obbligatorio, in applicazione dell'art. 9 del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'ICE Agenzia.[34]

3.7 Partecipazioni

	Quota posseduta	**Valore di Bilancio al 31/12/2025**	**Valore di bilancio al 31/12/2025**
Buonitalia Spa in liquidazione	10 %	0	0

Con riferimento alla Buonitalia Spa, in liquidazione dal 2011, l'ICE partecipa al capitale della stessa con 5.000 azioni (pari al 10% del totale) ed in attesa della definitiva chiusura, il valore della quota posseduta è stato portato a 1 euro.[35]

[31] *pagina 1 Allegato 3 "Conto consuntivo in termini di cassa" Bilancio Consuntivo 2025*

[32] *Pagina 42 Nota integrativa – Bilancio Consuntivo 2025*

[33] *pagina 6 Bilancio Consuntivo 2025 e pagina 67 Nota integrativa Bilancio Consuntivo 2025*

[34] *pagina 67 Nota integrativa – Bilancio Consuntivo 2025*

[35] *pagina 37 Nota integrativa - Bilancio Consuntivo 2025*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

4. ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E FUNZIONAMENTO

4.1 Organi Istituzionali [36]

L'ammontare dei **compensi spettanti agli organi sociali** (indennità di carica, oneri previdenziali) è pari a 250.000 euro, in aumento rispetto ai dati dell'anno precedente (239.000 euro).

	2024	2025	Variazione	Variazione %
Presidente-indennità di carica	97.000	109.000	12.000	12,37
Presidente-oneri previdenziali	16.000	16.000	0	0
Collegio dei revisori	47.000	48.000	1.000	2,13
Consiglio di amministrazione	79.000	77.000	-2.000	-2,53
Totale	239.000	250.000	11.000	4,60

Consiglio di amministrazione[37]
Presidente (nominato membro CdA con DPCM del 9/12/2022 e nella carica di Presidente dell'ICE- Agenzia con Delibera CdA del 16/02/2023):
Dott. Matteo Zoppas
Membri (nominati con DPR del 26/11/2024):
Dott.ssa Barbara Cimmino
Dott. Giuseppe (Massimo) Ferro
Sig. Riccardo Garosci
Sig.ra Annalisa Sassi

Direttore Generale
Dott. Lorenzo Galanti (nominato con DPR 3712/47 del 28 luglio 2023 - in carica dal 21 agosto 2023 fino al 20 agosto 2027)

Collegio dei Revisori (Nominato con Decreto Ministeriale 3712/3324 del 11 novembre 2025):
Presidente:
Dott. Silvio Salini
Membri effettivi:
Dott. Carlo Ravazzin
Dott.ssa Maria Gabriella Di Gioia
***Membro supplente**:*
Dott.ssa Andreina Gelli

4.2 Organizzazione sul territorio [38]

La presenza dell'ICE sul territorio è articolata come segue:
- 1 sede centrale a Roma;
- 1 ufficio periferico a Milano di livello dirigenziale non generale;
- 87 unità operative all'estero: 69 Uffici (di cui 13 di livello dirigenziale non generale e 56 retti da un funzionario) e 18 Punti di corrispondenza

[36] pagina 58 Nota integrativa - Bilancio Consuntivo 2025
[37] Cfr. "Amministrazione trasparente" su "www.ice.it"
[38] Piano Integrato di Attività e Organizzazione ICE 2025-2027

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN

4.3 Consistenza del personale e dotazione organica[39]

Livello	Dotazione organica	Consistenza del personale al 31/12/2024	Scostamenti
Dirigenti I fascia	4	4	0
Dirigenti II Fascia	30	30	0
Totale Dirigenti	**34**	**34**	0
Funzionari	365	350	+15
Assistenti	82	52	+30
Operatori	1	1	0
Totale personale di Ruolo	**482**	**437**	**+45**
Consistenza numerica personale locale	421	413	+8
Totale personale di ICE Agenzia	**903**	**850**	**+53**

Allegati:

- Bilancio previsionale 2025
- Primo provvedimento di revisione al Budget 2025
- Conto consuntivo 2025

[39] *Pagine 63-64 della Nota integrativa Bilancio Consuntivo 2025*

Camera dei Deputati ARRIVO 16 luglio 2026 Prot: 2026/0001191/TN