

Doc. CXLIII

n. 2

## RELAZIONE

SUI RISULTATI DELL'ATTIVITA' PROMOZIONALE  
SVOLTA DALL'ISTITUTO NAZIONALE  
PER IL COMMERCIO ESTERO (ICE)

(ANNO 2007)

*(Articolo 7, comma 6, della legge 25 marzo 1997, n. 68)*

*Presentata dal Ministro dello sviluppo economico ad interim  
(BERLUSCONI)*

Comunicata alla Presidenza il 16 luglio 2010

PAGINA BIANCA

**INDICE**

PREMESSA .....	Pag.	5
CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE .....	»	7
QUADRO DI RIFERIMENTO		
<i>Le linee di indirizzo</i> .....	»	9
Contesto internazionale .....	»	9
Strategie pubbliche .....	»	9
Direttive operative .....	»	10
Strategia geografica .....	»	11
Strategia settoriale .....	»	12
Strategie di rete .....	»	12
Direttive specifiche per l'ICE .....	»	13
ATTIVITÀ PROMOZIONALE		
<i>Quadro d'insieme</i> .....	»	15
Partecipazione privata .....	»	18
Tipologie dell'attività promozionale .....	»	22
Settori d'intervento .....	»	24
Aree geografiche.....	»	27
ATTIVITÀ DI FORMAZIONE		
Formazione manageriale .....	»	31
Formazione internazionale .....	»	33
Progetto <i>e-learning</i> .....	»	34
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE .....	»	36
MONITORAGGIO		
Modalità .....	»	38
Visite ispettive .....	»	39
Azioni <i>on desk</i> .....	»	40
Rilievi .....	»	41

---

Interventi .....	Pag.	42
Prospettive .....	»	43
<b>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE</b>		
<i>L'attività promozionale</i> .....	»	44
Situazione e proposte .....	»	46
Fondi straordinari in favore del « Made in Italy » .....	»	47
<i>Il personale e l'organizzazione</i> .....	»	49
Criticità .....	»	50
Correttivi .....	»	51
<i>L'ente nel panorama nazionale</i> .....	»	51
Prospettive .....	»	53
<i>Aspetti amministrativi e finanziari</i> .....	»	55

## PREMESSA

L'Istituto per il Commercio Estero (ICE) è un ente pubblico non economico, con autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, contabile e finanziaria; ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico (ex Ministero del Commercio Internazionale).

L'ente ha il compito di promuovere e sviluppare i processi di internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale, con specifico riferimento alle esigenze delle piccole e medie imprese, singole o associate.

A tal fine, svolge attività di:

- promozione dell'immagine del sistema Paese nonché di prodotti e servizi italiani sui mercati internazionali;
- cooperazione con l'estero per favorire la presenza delle nostre imprese su altri mercati;
- informazione, consulenza ed assistenza alle imprese italiane che intendono operare con l'estero ed alle imprese estere interessate ad intrattenere rapporti economici con l'Italia;
- formazione manageriale, professionale e tecnica di quadri italiani e stranieri, che operano nel campo dell'internazionalizzazione;
- studio dei mercati e delle normative estere.

Il Ministero vigilante, ai sensi della legge 68/97, di riforma dell'Istituto, è tenuto a predisporre annualmente una relazione sui risultati conseguiti dall'ente nello svolgimento dei propri compiti istituzionali, esaminati in rapporto alle linee di indirizzo dell'attività promozionale adottate annualmente con Decreto del Ministro.

La legge citata prevede che la relazione ministeriale tenga conto, tra l'altro, dei risultati della verifica che il Comitato consultivo dell'Istituto è tenuto a svolgere sull'attuazione del piano annuale.

Il Comitato, per il momento, non si è espresso. L'Amministrazione, ciò nonostante, ha ritenuto di procedere con l'adempimento di propria competenza.

## CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Per agevolare la lettura delle considerazioni esposte, si richiamano alcuni riferimenti generali di contesto.

- L'attività annuale dell'ente è essenzialmente definita da un piano analitico dei progetti promozionali da realizzare (predisposto dall'ICE e approvato dal Ministero) che, a partire dalla riforma del '97, a termini di Statuto, può essere realizzato nell'arco di due anni. Tale limite, nella prassi, risulta ulteriormente dilatato.  
Pertanto, l'annualità operativa presa in analisi comprende azioni previste sia dal piano promozionale del 2007 che, per una percentuale contenuta, da quelli degli anni precedenti, la cui realizzazione è slittata nel tempo.
- La relazione tiene conto oltre che delle attività del piano promozionale finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico, anche di quelle svolte dall'Istituto su specifiche commesse di altri soggetti pubblici e privati (tra cui lo stesso Ministero vigilante: programma straordinario "Made in Italy").
- L'attività dell'ICE viene esaminata non solo sulla base del raffronto con le linee generali di indirizzo emanate dal Ministro, ma anche delle altre indicazioni formulate, a vario titolo, dal Ministero in materia di politiche per l'internazionalizzazione.
- Il Ministero verifica, con cadenza trimestrale, lo svolgimento del programma, al fine di operare gli opportuni aggiustamenti a seguito sia di cambiamenti nel contesto internazionale sia di opportunità o esigenze sopravvenute.
- Le valutazioni formulate si basano sull'azione di monitoraggio e vigilanza svolta da questo Ministero direttamente (42 missioni ispettive nei 5 continenti) o tramite rilevazioni presso altri committenti e presso gli operatori beneficiari degli interventi.

- A partire dal 2004, la relazione è orientata ad un approccio qualitativo rispetto a quello strettamente descrittivo, considerato che i dati quantitativi sono oggetto dei rendiconti elaborati dall'ICE stesso.

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

### **Le linee di indirizzo**

#### **Contesto internazionale**

Le linee direttrici dell'azione promozionale pubblica sono impartite annualmente dal Ministro con il documento programmatico di alta amministrazione che indica, tra l'altro, aree e settori prioritari. Esse rappresentano il percorso obbligato su cui impostare l'attività dell'Istituto.

La ricostituzione nel 2006 del Ministero del Commercio Internazionale ha rappresentato un segnale di rinnovato interesse del Paese nei confronti della politica commerciale e di quella d'internazionalizzazione, sia per la loro capacità di sostenere le azioni di politica economica finalizzate a recuperare produttività e competitività, sia perché hanno dimostrato di poter bilanciare le fasi critiche della congiuntura interna.

Il contesto economico internazionale del 2007 ha continuato a registrare i cambiamenti d'assetto connessi con il consolidamento delle potenze emergenti e dell'apparizione di nuovi attori politici che imponevano di effettuare scelte strategiche coraggiose ed innovative.

In Italia, in effetti, si percepiva un cauto ottimismo circa l'avvio di una fase di ripresa, da assecondare su due fronti:

- a) dettando precise linee di intervento promozionale, basate su priorità geografiche e settoriali;
- b) attuando strategie di rete, basate sul miglioramento della capacità di coordinamento tra gli attori nazionali, in primo luogo pubblici, superando ogni particolarismo.

#### **Strategie pubbliche**

Le indicazioni ministeriali contenute nelle Linee di indirizzo per il 2007, quindi, hanno identificato i seguenti obiettivi prioritari:

- recuperare spazi di mercato nei paesi dove la nostra quota era inferiore alla media mondiale;
- aprire nuovi mercati;
- incentivare l'internazionalizzazione dei settori produttivi che non subiscono la concorrenza di prezzo;
- combattere strenuamente la contraffazione.

### **Direttive operative**

Per tali finalità s'imponeva un uso più selettivo delle risorse, caratterizzato da:

- maggiore focalizzazione geografica;
- scelta mirata delle manifestazioni fieristiche;
- aumento degli investimenti in favore dei settori innovativi;
- incremento dell'azione in Italia per favorire la sinergia e la collaborazione tra piccole imprese finalizzate ad affrontare i mercati esteri.

Quest'ultimo obiettivo, a cui è stato dedicato uno specifico intervento di cofinanziamento pubblico in favore di studi di fattibilità per investimenti all'estero proposti da aggregazioni di almeno 5 PMI, rappresenta una valenza strategica, nella convinzione che la competitività può essere incrementata non soltanto con i grandi interventi strutturali esterni all'impresa – politiche fiscali, infrastrutture, costo del lavoro - ma anche attraverso politiche aziendali volte all'innovazione e all'organizzazione.

Le linee indicavano, tra l'altro, nella "chiarezza tra le responsabilità operative dell'Istituto e le funzioni di indirizzo, prerogativa del Ministero, il presupposto indispensabile per un uso corretto delle risorse, coerente con la strategia di sistema".

## **Strategia geografica**

La necessità di cavalcare l'attesa "ripresina" ed ottenere risultati più tangibili ha reso indispensabile la concentrazione degli investimenti su alcuni mercati, selezionati in base al loro dinamismo e/o alla loro dimensione.

Su tali aree s'intendeva spingere anche gli altri attori nazionali, in particolare le Regioni, il sistema camerale e le Associazioni di categoria, tutti i sistemi, ovverosia, con cui il Ministero ha accordi di partenariato per sviluppare una politica organica di internazionalizzazione.

In breve, le indicazioni fornite riguardavano:

- a) i Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) tra i quali, a rotazione, è stato identificato il Paese focus degli ultimi anni. Nel 2007 è stata la volta dell'India a cui è stato dedicato un programma in 6 punti: infrastrutture; difesa, componentistica auto, trasformazione e conservazione alimentare, industria cinematografica, settori tipici del made in Italy;
- b) l'Europa e l'area del vicinato, tra cui spiccavano la Turchia e i paesi del sud del Mediterraneo;
- c) i principali partner tradizionali extraeuropei: USA e Giappone.

Per sviluppare l'azione nei mercati venivano, inoltre, fornite indicazioni concrete quali:

- l'attenzione alla presenza di materie prime energetiche;
- la dimensione della comunità italiana presente;
- gli eventi particolari in calendario (es. Olimpiadi o mondiali di calcio);
- la scelta geografica in base alla dimensione delle aziende italiane da affiancare: paesi a contesto più prossimo o più semplice per la prima internazionalizzazione;

- le azioni di “diplomazia commerciale” verso i paesi emergenti, in particolare a favore delle imprese medie;
- i progetti in USA e Giappone per le aziende, anche molto piccole, dei settori hi-tech.

### **Strategia settoriale**

Una politica industriale internazionale non può prescindere da una forte programmazione impostata per settori produttivi, che coniughi al meglio le potenzialità nazionali, alle opportunità offerte dagli altri mercati.

In tale ottica si è scelto di destinare almeno il 20% dell'investimento totale in favore dei settori ad alto contenuto di innovazione: elettromeccanico, ICT, Nano-bio-tech, Farma, ecc.

Si è inteso così assecondare le scelte interne di politica industriale, consci che dallo sviluppo di tali settori, dipende il superamento di alcuni ritardi strutturali rispetto ai nostri competitori e, quindi, la tenuta in futuro del nostro sistema economico.

Con specifici interventi, si è sottolineata l'importanza dei prodotti e dei servizi destinati al benessere nonché delle tecnologie del restauro e della cinematografia. Si trattava, in sostanza, di far leva sulle più sofisticate preferenze dei consumatori maturi, che dedicano alla cultura, alla qualità della vita e al tempo libero una notevole percentuale dei propri redditi.

### **Strategie di rete**

Le linee di indirizzo del 2007, si sono fatte specificamente carico del problema rappresentato dalla presenza di numerosi interlocutori che annoverano l'internazionalizzazione delle imprese italiane tra le loro responsabilità ed obiettivi.

In tale ottica, per rafforzare la funzione di *governance*, si è valorizzata la collaborazione tra il Ministero e le Regioni, convocando periodiche riunioni del Tavolo Strategico a livello politico, che ha delegato ai tecnici l'operatività concreta, mettendo alla prova la capacità dell'ICE di fornire adeguate risposte.

Si è reso necessario, di conseguenza, un più attento intervento nell'ambito della programmazione con le Regioni, con il sistema camerale e con le Associazioni di categoria e si attendeva dall'Istituto uno sforzo di razionalizzazione in merito. Non sempre l'ente ha saputo dare seguito a tali indicazioni, soprattutto nei confronti dei prioritari interlocutori regionali.

Le linee del 2007, in conclusione, hanno operato il massimo sforzo per disegnare un quadro sistematico e leggibile dell'intervento pubblico, delle strategie prescelte, delle metodologie da adottare.

### **Direttive specifiche per l'ICE**

In relazione a tale volontà, si è chiesto all'ICE di predisporre un programma che rendesse più esplicita la correlazione delle iniziative con le priorità e le metodologie indicate nelle linee, nonché evidenziasse, di volta in volta, gli specifici obiettivi. Ciò al fine di monitorare l'andamento delle attività e verificarne i risultati e per arrestare la tendenza dell'ente a riprodurre, anche graficamente, le modalità descrittive dell'attività, alimentando la percezione di un programma vecchio e ripetitivo, sostanzialmente impermeabile alle varianti di contesto intervenute.

Questo risultato scaturisce dalla standardizzazione del metodo di raccolta delle proposte dalle Associazioni di categoria e dagli altri interlocutori istituzionali nonché dalle modalità decisionali interne all'Istituto, che subordinano l'approvazione delle proposte avanzate dagli uffici delle reti alle visioni degli uffici della sede.

Le linee ministeriali, pertanto, hanno raccomandato la razionalizzazione delle procedure interne, la velocizzazione e l'affidabilità della programmazione con soggetti terzi, la revisione del rapporto costo/prestazione di servizi.

Sul fronte dei contenuti, l'ICE è stato chiamato ad attuare forme di promozione delle eccellenze italiane in forma integrata con gli aspetti culturali, artistici e scientifici ed a coordinare meglio con le Amministrazioni pubbliche centrali le visite di delegazioni imprenditoriali estere di valenza politica.

## **ATTIVITA' PROMOZIONALE**

La presente sezione esamina l'attività promozionale in termini descrittivi, rinviando le valutazioni qualitative alle "Osservazioni conclusive".

Si ritiene, quindi, utile integrare la trattazione con alcune tabelle grafiche predisposte dall'ICE, che permettono di visualizzare i dati unitamente ai relativi commenti.

### **Quadro d'insieme**

L'ammontare complessivo della spesa promozionale dell'ICE nel 2007 si è attestato ad € 109.733.761,00.

Anche se in valore assoluto si registra un decremento rispetto al 2006, in cui si raggiunse la cifra di € 119.604.601, il dato va valutato positivamente, sia in rapporto con la costante diminuzione del personale dipendente, sia in considerazione dell'articolazione delle componenti sottostanti.

Dalla lettura disaggregata, infatti, si rileva che:

1. l'utilizzo del contributo ministeriale, che si conferma di gran lunga il principale impegno promozionale dell'Istituto (avendo assorbito più dei  $\frac{3}{4}$  della spesa complessiva), registra un incremento del 2,1%, raggiungendo gli 83,7 milioni di euro.
2. la spesa è composta per il 69,7% da fondi pubblici (€ 58,4 milioni, +2,7% rispetto al 2006) e per oltre il 30% dal contributo dei privati partecipanti.
3. il livello di utilizzo dei contributi del Ministero ha registrato nel 2007 (costi pubblici netti) un ulteriore, consistente aumento, dopo essere passato dal 60% al 93,2% dello stanziamento nel periodo 2001-2006.
4. l'importo di fondi pubblici utilizzati (€ 58,4 milioni in totale), per la prima volta a partire dalla Legge di riforma del 1997, è stato superiore alla somma del contributo ordinario dell'anno (pari a € 52,3 milioni), portando il rapporto spesa/assegnazione al 111,5%.

Dalla successiva tabella è possibile visualizzare la ripartizione della spesa per committenti e per tipologia di attività.

### Attività promozionale 2007 distinta per committenti

<b>COMMITTENTE MINISTERO DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE (M.C.I.)</b>	<b>COSTO TOTALE (Pubblico + terzi + altri ricavi)</b>	<b>% sul totale Attività Promozionale</b>	<b>STANZIAMENTO PUBBLICO M.C.I.</b>	<b>% stanz. pubblico sul totale</b>
<b>1. Programma Promozionale M.C.I. Legge 68/97 (A):</b>	<b>83.698.996,69</b>	<b>76,60</b>	<b>58.354.247,49</b>	<b>69,72</b>
Attività di Base	52.488.14,96	48,04	31.184.488,67	59,41
Progetti Speciali	10.814.393,12	9,90	8.342.406,79	77,14
Accordi	20.396.455,61	18,67	18.827.352,03	92,31
<b>2. Altri Programmi Promozionali M.C.I.:</b>	<b>9.351.227,39</b>	<b>8,56</b>	<b>9.029.230,99</b>	<b>96,56</b>
Commesse Privatistiche	111.215,19	0,10	112.291,14	100,97
L. 84/2001 per i Balcani	384.186,41	0,35	384.186,41	100,00
Fondi Made in Italy	8.855.825,79	8,10	8.532.753,44	96,35
<b>TOTALE PROGRAMMI PROMOZIONALI M.C.I.</b>	<b>93.050.224,08</b>	<b>85,16</b>	<b>67.383.478,48</b>	<b>72,42</b>
<b>ALTRI COMMITTENTI</b>				
Ministero Politiche Agricole e Forestali - MIPAF	3.892,54	0,00	4.422,13	113,61
Committenti Esteri	21,53	0,00		
Regioni	823.084,28	0,75		
Altri Enti Pubblici tra cui Min. Ambiente	14.587.309,28	13,35		
Privati	804.977,49	0,74		
<b>TOTALE ALTRI COMMITTENTI</b>	<b>16.219.285,12</b>	<b>14,84</b>	<b>4.422,13</b>	<b>113,61</b>
<b>TOTALE ATTIVITA' PROMOZIONALE 2007</b>	<b>109.269.509,20</b>	<b>100,00</b>	<b>67.387.900,61</b>	<b>61,67</b>
Progetto "finanziamento studi di fattibilità" per investimenti all'estero	464.251,87			
<b>TOTALE GENERALE ATTIVITA' PROMOZIONALE 2007</b>			<b>€ 109.733.761,07</b>	

(Si ricorda che il risultato è legato all'utilizzo nell'anno di risorse derivanti dai piani di attività di anni precedenti).

Da un altro punto di osservazione, i medesimi dati evidenziano che la crescita della spesa relativa alla realizzazione del piano ordinario, più volte auspicata dal Ministero vigilante, si verifica in corrispondenza della diminuzione dell'attività per altre commesse.

Nel 2007, il fenomeno si è manifestato in misura più che inversamente proporzionale. Infatti, ad una crescita della spesa ordinaria di 1,75 milioni di euro è corrisposta una diminuzione di 2,9 milioni di euro per i programmi straordinari del Made in Italy<sup>1</sup> e di 4,9 milioni di euro per le commesse del Ministero dell'ambiente relative ad un progetto pluriennale di sviluppo internazionale del settore.

Il meccanismo di sostituzione che viene così a consolidarsi non può evidentemente essere attribuito – come, invece, fa l'Istituto nella relazione sulla propria attività – alla diminuzione di personale, che incide piuttosto sui valori assoluti di spesa. Esso dipende, più che altro, dalla preferenza accordata dall'Istituto all'attività originata da meccanismi decisionali interni rispetto ai progetti a contenuto predeterminato dai committenti, i quali richiedono alla struttura maggiore impegno.

Le valutazioni in merito alla gestione delle commesse relative ai fondi del Made in Italy vengono svolte di seguito nell'apposito capitolo.

---

<sup>1</sup> Si ricorda che la legge 350 del 2003 (finanziaria 2004) ha previsto l'assegnazione alla Direzione Generale per la Promozione degli Scambi del Ministero dello Sviluppo Economico di stanziamenti annuali per il sostegno del Made in Italy, che nel 2007 ammontavano a 25 milioni di euro circa. I programmi predisposti a valere su tali stanziamenti sono stati finora commissionati all'ICE.

## Partecipazione privata

Non c'è dubbio che la partecipazione finanziaria delle imprese alle iniziative realizzate dall'Istituto, è un segnale di apprezzamento della programmazione. Nel 2007 la percentuale complessiva del fatturato (vedi la tabella della pagina seguente) resta superiore al 30%, pur se in leggero calo rispetto all'anno precedente, che, a sua volta, aveva registrato un - 5,5% sul 2005.

Il significato di questi dati, peraltro, non è di tutta evidenza, se si considera, ad esempio, che il numero delle imprese partecipanti - pari a 5.290 - è aumentato del 7,1%, ma, se calcolato al netto delle partecipazioni plurime, scende a 3.266 aziende, contro le 3.335 dell'anno precedente. La materia, per la sua rilevanza operativa, sarà, comunque, fatta oggetto di un prossimo, specifico approfondimento.

E', quindi, più utile notare come la ripartizione percentuale della partecipazione vari a seconda del settore merceologico interessato e sia funzione delle aree geografiche e della tipologia delle iniziative.

### RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO PRIVATO PER AREA GEOGRAFICA

AREA GEOGRAFICA	Contributi privati % sul totale	
	2006	2007
Pacifico	48,8	30,2
Unione Europea	42,0	37,2
Europa Centro Orientale	36,8	50,3
Nord America	27,8	32,5
Altri Paesi Asiatici	30,9	27,4
Africa	37,4	25,3
America Centrale e Meridionale	21,9	38,8
Vari Italia Mondo	2,2	3,1
Altri Paesi Europei	15,5	23,0
<b>T O T A L E</b> (sui costi complessivi)	<b>30,4</b>	<b>30,2</b>

**COSTI E COFINANZIAMENTO PER SISTEMI E AREE DI ATTIVITA'**  
(valori in EURO)

SISTEMI / AREE DI ATTIVITA'	COSTI TOTALI		Var. %	Quota %		CONTRIBUTO FATTURATO	Compartecipazione Terzi (1)	
	2006	2007		07/06	2006		2007	2006
<b>Promozione Merceologica (1)</b>	<b>72.219.954</b>	<b>75.676.074</b>	<b>4,8%</b>	<b>88,1%</b>	<b>90,4%</b>	<b>25.010.467</b>	<b>33,6%</b>	<b>33,0%</b>
- Agro-alimentare	13.251.336	14.496.589	9,4%	16,2%	17,3%	7.274.402	53,7%	50,2%
- Casa Ufficio	10.036.150	10.791.324	7,5%	12,2%	12,9%	4.608.906	29,5%	42,7%
- Moda Persona Tempo Libero	19.298.942	18.793.888	-2,6%	23,6%	22,5%	4.822.153	28,5%	25,7%
- Meccanica-Elettronica	19.059.535	21.939.665	15,1%	23,3%	26,2%	6.540.114	34,5%	29,8%
- Chimica e Ambiente	1.105.928	1.394.674	26,1%	1,3%	1,7%	228.080	12,4%	16,4%
- Plurisetoriale (2)	9.468.064	8.259.935	-12,8%	11,6%	9,9%	1.536.813	20,9%	18,6%
<b>Collaborazione Industriale</b>	<b>3.513.904</b>	<b>3.362.013</b>	<b>-4,3%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,0%</b>	<b>49.925</b>	<b>3,7%</b>	<b>1,5%</b>
<b>Formazione</b>	<b>6.212.251</b>	<b>4.660.910</b>	<b>-25,0%</b>	<b>7,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>241.790</b>	<b>6,8%</b>	<b>5,2%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>81.946.110</b>	<b>83.698.997</b>	<b>2,1%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>25.302.183</b>	<b>30,3%</b>	<b>30,2%</b>
di cui Accordi con Regioni (3)	12.531.293	10.298.699	-17,8%	15,3%	12,3%	468.297	16,1%	4,5%
Accordi con altri soggetti	11.833.670	10.097.756	-14,7%	14,4%	12,1%	1.100.347	10,1%	10,9%

(1) Rapporto tra contributo fatturato e costo totale.

(2) La voce Plurisetoriale comprende le iniziative di promozione merceologica a carattere "orizzontale", non riconducibili ad un settore specifico, tra cui, ad esempio, le Fiere Campionarie.

(3) Il contributo fatturato è relativo alle sole attività commissionate all'ICE dalle Regioni, mentre non viene rilevato quanto realizzato direttamente dalle Regioni nell'ambito dell'Accordo di Programma.

A consuntivo, da parte imprenditoriale appare: ridimensionato l'interesse verso i mercati emergenti dell'Asia; accentuata la volontà di insediarsi nei paesi europei centro orientali, meno distanti e meno complessi; ripresi gli investimenti nelle Americhe, nel nord a seguito della preoccupante erosione delle nostre quote di mercato, nel sud per l'interessante ripresa dei Paesi principali.

In quanto alle tipologie, le preferenze delle imprese risultano sempre orientate verso la partecipazione alle fiere e alle attività di seminari/workshop, ritenendo di seconda priorità percorsi d'internazionalizzazione più articolati.

TIPOLOGIE	CONTRIBUTI PRIVATI FATTURATI IN %	
	2006	2007
Partecipazioni collettive a fiere	17,4	17,6
Missioni in Italia	13,6	12,3
Uffici Informazioni (Punti Italia) a Fiere Estere	11,9	11,0
Giornate Tecnologiche, Seminari, Convegni	10,0	8,3
Corsi di Formazione	6,4	8,5
Azioni di Comunicazione varie	5,1	7,1
Sfilate di moda e Iniziative d'Immagine	4,8	4,6
Indagini di mercato	4,5	2,7
Cooperazione e collaborazione industriale	3,1	3,0
Portali, task force, desk	2,5	2,9
Mostre Autonome	1,9	1,5
Missioni all'estero	1,5	2,7
Giornate Gastronomiche e Degustazioni	1,3	1,1
Attrazione investimenti esteri in Italia	1,3	1,0
Campagne pubblicitarie	1,3	1,1
Azioni presso la Rete Distributiva	0,9	2,2
Newsletter, Cataloghi, Inserti Speciali, CD ROM	0,9	1,5
Attività con U.E. o altri OO. II.	0,6	0,4
Uffici Informazioni a Fiere Italiane	0,3	0,2
Spese generali di progetto	10,5	10,7
<b>T O T A L E</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Area Programmazione e Controllo ICE, elaborazioni su dati contabili

## Tipologie dell'attività promozionale

E' utile riassumere graficamente la differenziazione delle attività messe in campo dall'Istituto, accostate all'entità dei rispettivi investimenti:

TIPOLOGIE		COSTI TOTALI (valori in EURO)			
		2006	2007	Quota %	
				2006	2007
<b>A</b>	<b>Mostre Autonome Italiane all'Estero</b>	3.341.128	2.181.068	4,1%	2,6%
	<b>Fiere e Uffici Informazioni</b>	38.508.059	43.782.782	47,0%	52,3%
<i>B</i>	<i>di cui: Partecipazioni Collettive a Fiere Estere</i>	33.075.776	38.716.299	40,4%	46,3%
<i>C</i>	<i>Uffici Informazioni a Fiere Estere</i>	5.432.283	5.066.483	6,6%	6,1%
<b>D</b>	<b>Uffici Informazioni a fiere italiane</b>	404.418	142.456	0,5%	0,2%
<b>E</b>	<b>Missioni all'estero</b>	224.568	478.826	0,3%	0,6%
<b>F</b>	<b>Missioni in Italia</b>	3.714.874	3.460.318	4,5%	4,1%
<b>G</b>	<b>Missioni all'estero (di partecipanti esteri)</b>	4.284	-	-	-
<b>H</b>	<b>Giornate Tecnologiche, Seminari, Convegni</b>	2.819.192	2.986.737	3,4%	3,6%
<b>I</b>	<b>Indagini di Mercato</b>	1.329.959	1.511.985	1,6%	1,8%
<b>J</b>	<b>Portali, siti web</b>	596.546	546.217	0,7%	0,7%
<b>K</b>	<b>Newsletter, Cataloghi, Inserti speciali, CD ROM</b>	966.973	477.887	1,2%	0,6%
<b>L</b>	<b>Azioni di Comunicazione varie</b>	4.189.858	3.522.556	5,1%	4,2%
<b>M</b>	<b>Campagne Pubblicitarie</b>	1.137.740	549.341	1,4%	0,7%
<b>O</b>	<b>Giornate Gastronomiche e degustazione vini</b>	633.075	670.470	0,8%	0,8%
<b>P</b>	<b>Azioni presso la Rete Distributiva</b>	1.068.963	2.304.972	1,3%	2,8%
<b>Q</b>	<b>Sfilate di moda e iniziative d'immagine</b>	2.674.639	2.297.805	3,3%	2,7%
<b>R</b>	<b>Nuclei Operativi, Task Force, Desk</b>	735.980	717.748	0,9%	0,9%
<b>S</b>	<b>Corsi di Formazione</b>	6.638.883	5.680.922	8,1%	6,8%
<b>T</b>	<b>Cooperazione e Collaborazione Industriale</b>	2.537.988	1.676.482	3,1%	2,0%
<b>U</b>	<b>Attività con l' U.E. o altre OO.II.</b>	132.055	574.748	0,2%	0,7%
<b>V</b>	<b>Attrazione investimenti esteri in Italia</b>	751.821	1.063.007	0,9%	1,3%
<b>W</b>	<b>Import strategico e countertrade</b>	39.849	-129	-	-
<b>X</b>	<b>Anticipo area per fiere e mostre</b>	1.105.825	702.448	1,3%	0,8%
<b>Y</b>	<b>Altre Iniziative Promozionali (1)</b>	8.389.432	8.370.354	10,2%	10,0%
<b>TOTALE</b>		<b>81.946.110</b>	<b>83.698.997</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La ripartizione resta sostanzialmente invariata rispetto agli anni scorsi, con qualche elemento d'interesse, quale l'aumento degli investimenti presso la distribuzione estera o il sia pur lieve incremento di risorse dedicate all'attrazione degli investimenti esteri.

Si commenta da sé l'incremento di oltre 5 punti percentuali, fino al 52,3% del totale, degli interventi di natura fieristica, da anni indicati all'ICE come quelli da ridurre in favore di una differenziazione delle iniziative verso modalità nuove, correlate alle opportunità specifiche dei mercati, al livello di penetrazione della nostra economia nei diversi paesi, alle iniziative già realizzate negli anni precedenti, alle azioni programmate dagli altri attori italiani di settore.

Ci si augura che il predetto incremento sia contingente, in funzione di particolari esigenze manifestate dal nostro sistema imprenditoriale, assecondate dal Ministero in considerazione della difficile congiuntura economica del 2007 e della stagnazione della domanda interna, che hanno spostato l'investimento pubblico verso attività promozionali di natura più strettamente commerciale.

**Settori d'intervento**

Un dato di elevato interesse è rappresentato dalla ripartizione della spesa per settori merceologici.

**COSTI PER SISTEMI E AREE DI A**

(valori in EURO)

SISTEMI / AREE DI ATTIVITA'	COSTI TOTALI		Var. %	Quota %	
	2006	2007	07/06	2006	2007
<b>Promozione Merceologica (1)</b>	<b>72.219.954</b>	<b>75.676.074</b>	<b>4,8%</b>	<b>88,1%</b>	<b>90,4%</b>
- Agro-alimentare	13.251.336	14.496.589	9,4%	16,2%	17,3%
- Casa Ufficio	10.036.150	10.791.324	7,5%	12,2%	12,9%
- Moda Persona Tempo Libero	19.298.942	18.793.888	-2,6%	23,6%	22,5%
- Meccanica-Elettronica	19.059.535	21.939.665	15,1%	23,3%	26,2%
- Chimica e Ambiente	1.105.928	1.394.674	26,1%	1,3%	1,7%
- Plurisetoriale (2)	9.468.064	8.259.935	-12,8%	11,6%	9,9%
<b>Collaborazione Industriale</b>	<b>3.513.904</b>	<b>3.362.013</b>	<b>-4,3%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Formazione</b>	<b>6.212.251</b>	<b>4.660.910</b>	<b>-25,0%</b>	<b>7,6%</b>	<b>5,6%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>81.946.110</b>	<b>83.698.997</b>	<b>2,1%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Questa tabella presenta nel tempo una sostanziale rigidità, perciò quest'anno si ritiene utile commentarla unitamente al grafico successivo, che raffronta la ripartizione dell'investimento operato dall'ICE nei macrosettori con i rispettivi volumi delle nostre esportazioni.

Le indicazioni che se ne ricavano fotografano le politiche pubbliche settoriali, come di fatto si sono concretizzate.

**SPESA PROMOZIONALE E EXPORT ITALIANO**

MACROSETTORI	COSTI 2007 (€)	EXPORT 2007 (mln €)	% del TOTALE 2007	% EXPORT 2007
MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	14.538.086	74.581	22,60%	20,80%
ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCHI	13.110.131	18.861	20,38%	5,26%
MOBILI, ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	10.913.137	16.919	16,97%	4,72%
PRODOTTI DELLE INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	9.638.683	27.791	14,98%	7,75%
AUTOVEICOLI E ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	3.047.979	40.824	4,74%	11,38%
CALZATURE, PRODOTTI IN PELLE E CUIOIO	3.017.121	14.102	4,69%	3,93%
ALTRI SETTORI (3)	2.996.074	-	4,66%	-
MACCHINE ED APPARECCHIATURE ELETTRICHE E DI PRECISIONE	2.650.028	31.065	4,12%	8,66%
PRODOTTI DI MINERALI NON METALLIFERI	1.651.205	9.773	2,57%	2,73%
PRODOTTI CHIMICI, FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	1.124.765	34.026	1,75%	9,49%
PASTA DA CARTA, CARTA, PRODOTTI DELLA CARTA; SUPPORTI REGISTRATI E STAMPA	955.706	6.947	1,49%	1,94%
PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	643.725	4.848	1,00%	1,35%
COSTRUZIONI	36.829	-	0,06%	-
LEGNO E PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI)	-	1.656	-	0,46%
METALLI E PRODOTTI IN METALLO	-	42.881	-	11,96%
PRODOTTI DELLE MINIERE E DELLE CAVE	-	1.295	-	0,36%
COKE, PROD. PETROLIFERI RAFFINATI E COMBUSTIBILI NUCLEARI	-	12.891	-	3,59%
ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	-	12.901	-	3,60%
ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA E ALTRI PRODOTTI	-	7.271	-	2,03%
<b>TOTALE SETTORI</b>	<b>64.323.468</b>	<b>358.633</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
PLURISETTORIALE E ALTRO (4)	17.985.654	-		
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>82.309.123</b>	<b>358.633</b>		

E' utile ricordare, in proposito, che il Ministero approva ad inizio anno un piano che viene adeguato in corso di realizzazione, sia dalle successive modifiche proposte dall'ICE che dall'articolazione dei contenitori omnibus, così che non è sempre possibile monitorare *a caldo* l'esatto andamento dell'attività nel suo complesso e risulta più utile la lettura a consuntivo.

I dati, dunque, permettono di valutare come nel 2007 siano stati differenziati gli interventi promozionali rispetto alle capacità d'internazionalizzazione dei settori: alcuni comparti forti hanno comunque richiesto investimenti sostenuti; i comparti emergenti sono stati supportati energicamente, ben oltre il proprio apporto in termini di export; certi settori a basso valore aggiunto, che non riescono a tenere alta la propria competitività, hanno visto ridursi l'impegno pubblico in loro favore.

Occorre inoltre tener presente che i dati consuntivi sono influenzati dalla programmazione concordata con i partner nel corso dell'esercizio, che contribuisce in maniera sostanziale a definire il quadro d'insieme.

Ciò è assai significativo, ad esempio, per il settore agroalimentare, in cui investono di preferenza molte Regioni, soprattutto del sud.

In linea di massima, dal punto di vista percentuale, i settori a maggiore apertura internazionale registrano investimenti inferiori al loro contributo all'export, mentre, in prospettiva, uno sforzo maggiore viene fatto in favore dei settori più tecnologici e innovativi. In valore assoluto, tuttavia, sono i settori che tradizionalmente sostengono la nostra bilancia dei pagamenti ad assorbire la maggior parte delle disponibilità.

Il predetto quadro descrive un parziale scostamento rispetto alle indicazioni fornite dalle linee di indirizzo ministeriali. Al riguardo, tuttavia, l'operato dell'ente va valutato considerando la difficoltà di

mettere in pratica le innovazioni strategiche ministeriali in una situazione internazionale incerta, che obbliga, anzi, ad applicare la politica dei piccoli passi. Ne ha risentito, per fare un esempio, l'attività di formazione, in quanto, nonostante la sua indubbia valenza strategica, risulta oggetto di tiepido interesse da parte degli imprenditori rispetto alle attività con risvolti commerciali immediati.

### Aree geografiche

Molto significativa risulta la lettura della ripartizione geografica degli investimenti del 2007.

#### COSTI PER AREE GEOGRAFICHE

(valori in EURO)

AREE GEOGRAFICHE (1)	Costi Totali		Var. % 07/06	Quota %	
	2006	2007		2006	2007
EUROPA CENTRO ORIENTALE	13.701.477	16.260.224	18,7%	16,7%	19,4%
PACIFICO	16.139.832	14.673.665	-9,1%	19,7%	17,5%
UNIONE EUROPEA	11.781.239	13.704.265	16,3%	14,4%	16,4%
NORD AMERICA	11.543.516	11.834.988	2,5%	14,1%	14,1%
ALTRI PAESI ASIATICI	4.365.339	6.359.546	45,7%	5,3%	7,6%
AMERICA CENTRALE E MERIDIONALE	2.371.152	2.179.760	-8,1%	2,9%	2,6%
AFRICA	1.767.647	1.794.624	1,5%	2,2%	2,1%
ALTRI PAESI EUROPEI	689.062	907.734	31,7%	0,8%	1,1%
VARI ITALIA MONDO	19.586.846	15.984.190	-18,4%	23,9%	19,1%
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>81.946.110</b>	<b>83.698.997</b>	<b>2,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

(1) Le aree geografiche sono così composte:

PACIFICO: Giappone, Cina e Hong Kong, Taiwan, Corea del Sud, Paesi ASEAN, Oceania

UNIONE EUROPEA: a 27 Stati membri

ALTRI PAESI ASIATICI: Medio Oriente e paesi asiatici non compresi nell'Area Pacifico

ALTRI PAESI EUROPEI: Islanda, Svizzera, Norvegia e Turchia

Come si vede, l'andamento è in totale continuità con l'anno precedente, salvo la ripresa degli investimenti in Europa Centro orientale, che nel 2006 aveva registrato, dopo molti anni, una flessione.

Le indicazioni ministeriali sulle priorità geografiche risultano sostanzialmente rispettate, anche se dalla suddivisione degli interventi per principali paesi si evidenzia come il focus sull'India, a causa di alcuni ritardi realizzativi, non abbia ancora dispiegato i suoi effetti.

#### **COSTI PER SISTEMI, AREE DI ATTIVITA' E PRINCIPALI PAESI**

*(valori in EURO)*

<b>SISTEMI - AREE DI ATTIVITA'</b>	<b>Russia</b>	<b>Cina e Hong Kong</b>	<b>India</b>
<b>Agro-alimentare</b>	832.124	540.968	21.777
<b>Casa ufficio</b>	6.281.987	537.390	48.183
<b>Moda Persona Tempo Libero</b>	2.145.791	2.877.610	360.551
<b>Meccanica Elettronica</b>	4.442.538	2.397.224	732.494
<b>Chimica e Ambiente</b>	16.007	56.144	21.112
<b>Plurisettoriale</b>	206.145	764.631	104.883
<b>Collaborazione Industriale</b>	167.243	141.495	429.476
<b>Formazione</b>	-	141.590	156.489
<b>TOTALE</b>	<b>14.091.835</b>	<b>7.457.050</b>	<b>1.874.965</b>
<b>QUOTA % (sui costi totali)</b>	<b>16,84%</b>	<b>8,91%</b>	<b>2,24%</b>

Tra i BRIC - che raccolgono il 30% ca degli investimenti - appare un pò sbilanciato l'intervento in favore della Russia, pur volendo

assecondare la tendenza di un mercato su cui il nostro export sta crescendo in doppia cifra.

A consuntivo, risultano sempre alquanto elevati gli investimenti verso i principali partner europei (11% circa) e verso USA e Giappone (oltre il 18%) rispetto alle indicazioni programmatiche contenute nelle linee di indirizzo.

Va però considerato che nel corso del 2007 gli andamenti congiunturali hanno fatto emergere l'opportunità di sostenere con forza il made in Italy anche nei mercati maturi, i cui consumi risentivano delle crisi economiche interne.

Un discorso a parte meritano gli Emirati Arabi, a cui si è guardato con rinnovato interesse, sia in forza del loro dinamismo, stimolato dal surplus dei prezzi petroliferi, sia in quanto principale area di riferimento di molti primari buyer dell'estremo oriente, soprattutto indiani.

SISTEMI - AREE DI ATTIVITA'	Stati Uniti	Germania	Giappone	Francia	Emirati Arabi Uniti
<b>Agro-alimentare</b>	1.811.305	3.399.877	1.840.048	771.298	88.301
<b>Casa ufficio</b>	1.233.103	88.607	136.554	309.758	262.052
<b>Moda Persona Tempo Libero</b>	4.008.258	680.772	2.853.877	1.935.795	327.154
<b>Meccanica Elettronica</b>	2.722.163	1.147.784	175.557	-1.216	1.690.094
<b>Chimica e Ambiente</b>	472.320	108.539	88.882	-	91.826
<b>Plurisettoriale</b>	147.935	325	104.857	64.933	504.383
<b>Collaborazione Industriale</b>	369.946	43.089	133.040	364.606	47.011
<b>Formazione</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>10.765.029</b>	<b>5.468.994</b>	<b>5.332.815</b>	<b>3.445.174</b>	<b>3.010.821</b>
<b>QUOTA % (sui costi totali)</b>	<b>12,86%</b>	<b>6,53%</b>	<b>6,37%</b>	<b>4,12%</b>	<b>3,60%</b>

## ATTIVITA' DI FORMAZIONE

Come anticipato nelle premesse, quest'anno la relazione riserva un capitolo specifico alle attività di formazione, in quanto rappresentano un aspetto poco conosciuto della promotion pubblica, nonostante assorbano ogni anno dai 6 ai 7 milioni di euro e, soprattutto, svolgano una funzione qualificante del sostegno offerto dal sistema pubblico alle nostre imprese, nel loro percorso d'internazionalizzazione.

Non esiste rapporto sullo stato del nostro sistema economico/produttivo che manchi di sottolineare la debolezza rappresentata dalla scarsità di investimenti e di professionalità specializzate nel marketing internazionale. In tale situazione, è essenziale il supporto pubblico nel formare nuove figure da immettere in azienda e/o fornire gli stessi manager delle adeguate capacità.

Di conseguenza l'Istituto, in ottemperanza con le indicazioni fornite dal Ministero, svolge da tempo una rilevante funzione in materia, ed è chiamato ad un costante adeguamento della propria offerta formativa, sia sul fronte dei contenuti, sia su quello delle modalità di fruizione/erogazione.

In tale ottica l'ente ha messo a punto dal 2003 un sistema di qualità che ha ottenuto la certificazione a norma ISO 9001:2000. Nel 2007 la certificazione è stata confermata dalla società *Bureau Veritas Qualità International* per le attività formative dirette all'internazionalizzazione delle imprese, dei giovani e dell'imprenditoria estera.

L'ICE è in grado di coprire una gamma completa di attività, quali:

- formazione della figura di esperto di internazionalizzazione rivolta ai giovani laureati italiani,

- formazione diretta ad imprenditori nazionali attraverso un percorso modulare che alterna formazione ed affiancamento personalizzato,
- formazione rivolta a manager e funzionari pubblici stranieri,
- supporto all'internazionalizzazione del mondo accademico italiano attraverso l'erogazione di borse di studio a studenti stranieri ed il finanziamento di progetti nel campo della ricerca applicata e dell'innovazione.

Dalla rilevazione esterna operata dalla predetta società certificatrice, è risultato che i competenti uffici dell'ente lavorano in base agli obiettivi prefissati, adottando un sistema di monitoraggio interno che verifica periodicamente i risultati ottenuti ed il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi. L'utilizzo del sistema garantisce uniformità di programmazione e gestione in un'ottica di qualità condivisa e di processo di miglioramento costante.

A miglior dimostrazione di quanto precede, si ritiene utile elencare le iniziative realizzate nel corso del 2007:

### **Formazione manageriale**

- Formazione post universitaria: sono state organizzate iniziative che hanno visto coinvolti 86 giovani laureati, per circa 3500 ore d'aula e 3400 ore di stage
- formazione per le piccole e medie imprese: sono stati organizzati 7 progetti di affiancamento cui hanno partecipato 112 aziende, mentre i seminari tematici, che hanno toccato buona parte delle Regioni italiane, hanno coinvolto circa 550 aziende
- formazione giovani: sono stati organizzati i seguenti corsi:

- la 40° edizione del Master per l'internazionalizzazione delle imprese "CorCE Fausto De Franceschi", la cui fase d'aula è iniziata già ad ottobre 2006;
- la 1° edizione del Master Universitario di 2° livello in processi di internazionalizzazione delle imprese, riservato a laureati in discipline economico-giuridiche svolto a Bologna in collaborazione con Regione Emilia Romagna, Università di Bologna e Alma Graduate School (il corso si concluderà entro giugno 2008)
- la 1° edizione del Master Universitario di 2° livello in processi di internazionalizzazione delle imprese, riservato a laureati in discipline tecniche svolto a Modena in collaborazione con Regione Emilia Romagna, Università di Modena e Reggio Emilia, Banca Popolare dell'Emilia Romagna (il corso si concluderà entro aprile 2008)<sup>2</sup>
- il Master in Economia e Business Internazionale nell'era della globalizzazione organizzato dalla Società Internazionale per l'Organizzazione Internazionale e dall'Istituto per il Commercio Estero come primo esperimento di collaborazione tra le principali due istituzioni che formano giovani per l'internazionalizzazione. Il Costo del Master è stato a totale carico dei partecipanti.

Si segnala, infine, per le sue peculiarità rispetto ai *format* normalmente erogati dall'ICE, il corso sperimentale "Formazione di Business Promoter e Business Developer" destinato al mercato cinese, che prevedeva, oltre le fasi di aula e di stage in azienda, anche un ciclo formativo presso la Sun Yat Sen University di Canton e uno stage in Cina per conto dell'azienda.

E' necessario, da ultimo, far presente che numerosa attività formativa si sviluppa, in sinergia con i piani di studio di specifiche Università e Istituti postuniversitari, nell'ambito degli Accordi di partenariato

---

<sup>2</sup> I due Master universitari hanno confermato la validità e l'importanza della collaborazione fra ICE e partner sul territorio (Regioni, università, Business School, Banche ecc.) per l'erogazione di attività didattica finalizzata all'internazionalizzazione delle imprese.

intrattenuti dal Ministero, soprattutto con i soggetti che operano a livello locale, come le Regioni o le Camere di Commercio.

Tra le iniziative di formazione nate da Accordi di partnership risulta particolarmente significativo il ciclo di seminari sul tema della proprietà intellettuale, finalizzato ad informare le PMI delle forme di tutela del Made in Italy contro la contraffazione, realizzato da gennaio a luglio 2007 a valere sull'Intesa siglata nel luglio 2005, su impulso del Ministero, tra l'ICE e la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, per l'utilizzo dei fondi straordinari stanziati in favore del Made in Italy.

### **Formazione Internazionale**

Nel 2007 le iniziative di formazione internazionale sono state concentrate nelle aree di maggiore interesse per l'interscambio italiano ed in particolare: Russia, Paesi in via di sviluppo, area Meda e Area Balcanica, in coerenza con quanto indicato nelle linee di indirizzo ministeriali.

Le azioni formative hanno avuto l'obiettivo di fornire aiuto e assistenza all'internazionalizzazione dei paesi emergenti, di contribuire alla formazione di risorse umane che possano essere utilizzate in loco anche da imprese italiane, di instaurare un sistema di comunicazione e cooperazione con i paesi beneficiari degli interventi e di individuare canali privilegiati per la realizzazione di progetti ed accordi di collaborazione industriale e commerciale.

Sono state utilizzate diverse tipologie di intervento che hanno risposto alle esigenze sia dei funzionari pubblici di enti omologhi che dei numerosi operatori locali, articolate di preferenza in giornate seminariali anche a carattere settoriale e in brevi corsi su tematiche inerenti l'internazionalizzazione di impresa.

Sono state realizzate anche attività di affiancamento ad operatori e ad aziende estere in Libia e in Tunisia, per le imprese locali interessate ad intensificare i loro rapporti con controparti italiane.

Complessivamente, nell'anno 2007, sono stati realizzati:

- 9 corsi di formazione istituzionali: corsi standard destinati a manager di aziende o associazioni imprenditoriali e funzionari di organismi per l'internazionalizzazione, suddivise in una fase in aula su tematiche di management e commercio internazionale e una di study tour;
- 1 corso di formazione in Russia a valere sul reattivo progetto straordinario Made in Italy;
- 2 corsi di formazione settoriali: uno per addetti al settore turistico della Serbia e uno per addetti del settore pesca in Albania;
- 4 iniziative su accordi di programma: co-finanziate con le Regioni, hanno avuto caratteristiche molto specialistiche in termini di focalizzazione merceologico-settoriale, in base alle categorie di appartenenza degli operatori del paese destinatario, ad esempio un corso progettato con la Regione Sicilia in materia di pesca;
- 3 programmi di collaborazione con Enti, Università e imprese: per collegare il mondo accademico con la realtà imprenditoriali attraverso il conferimento di borse di studio, espressamente mirate a trasmettere ai giovani conoscenze pratiche per operare nel commercio internazionale;
- 10 seminari su materie specifiche della new- economy.

### **Progetto e-learning**

L'indagine svolta, già nel 2004, in collaborazione ICE/CENSIS sui fabbisogni formativi delle PMI italiane, fece emergere l'interesse dell'83% delle aziende intervistate a partecipare a programmi di formazione a distanza.

Dando seguito a tale rilevazione, d'accordo con l'Amministrazione vigilante, l'Istituto nel 2007 ha ingegnerizzato i primi corsi sul commercio internazionale in modalità *e-learning*, che saranno accessibili nei prossimi mesi all'interno del *Campus Virtuale ICE*.

I percorsi on line non saranno semplici attività in *autoistruzione*, ma prevederanno anche aule virtuali, *business game*, casi studio, simulatori, strumenti di *community* (quali forum e servizi di *tutoring*), per permettere una formazione completa e personalizzata.

Le tematiche sono state scelte in base alle segnalazioni delle aziende:

- Marketing: entrare e radicarsi nei mercati internazionali: come sviluppare un piano, trovare un partner, esportare ed investire all'estero;
- I contratti internazionali: tecniche di redazione nell'era globale (integrato ad un corso di *Business English*): redigere un buon contratto d'agenzia, di distribuzione, di joint venture, tenendo conto delle diversità di culture; conoscere le tecniche doganali, dei trasporti e dei pagamenti internazionali.

## COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Il complesso dell'attività dell'Istituto è fatta oggetto di una serie di interventi di comunicazione in Italia e all'estero.

Nel 2007 la comunicazione istituzionale è stata pianificata dall'area dell'Istituto che si occupa di "comunicazione e immagine", tramite la realizzazione di alcune brochure, di un servizio fotografico dedicato allo staff e alle strutture logistiche del Centro di formazione; di un filmato di promozione della scuola ICE; di un logo identificativo del Master De Franceschi (a partire dalla 40° edizione).

E' stata inoltre avviata una ricostruzione storica dell'attività, attraverso documenti, fotografie, testimonianze. Questo lavoro ha consentito l'aggiornamento della banca dati degli ex allievi e la realizzazione di un piccolo volume che ripercorre le 40 edizioni del Master illustrando i cambiamenti negli obiettivi, nella didattica, nella comunicazione dal 1963 ai giorni nostri.

Il volume è stato distribuito a tutti gli ex allievi durante l'evento organizzato a Roma il 21 novembre 2007, presso l'Auditorium Parco della Musica, in occasione della chiusura del Master e della consegna dei diplomi agli allievi della 40° edizione. Alla serata, che si è svolta sotto l'Alto patronato della Presidenza della Repubblica, hanno partecipato il Ministro pro-tempore Emma Bonino, il Presidente e il Direttore dell'ICE, nonché numerosi docenti ed ex allievi che ricoprono oggi posizioni di prestigio in campo diplomatico, imprenditoriale e pubblico.

A fronte di un complessivo apprezzamento per l'elevata qualità dell'azione svolta, non può non evidenziarsi come l'ente abbia ecceduto nelle modalità – e nei costi – di promozione di questo ramo dell'attività, a cui ha attribuito una funzione di propaganda istituzionale che, non solo non è giustificata dalla natura pubblica dell'ente, ma,

soprattutto, aggira di fatto le severe limitazioni poste alle spese intermedie dalle norme di finanza pubblica.

Viceversa, andrebbe rafforzata la capacità di comunicazione sul territorio nazionale rivolta agli utenti, per far crescere la loro consapevolezza che esiste un apparato pubblico che impegna risorse per sostenere l'offerta italiana nei mercati esteri e per orientare le imprese nei processi di organizzazione manageriale in funzione dell'internazionalizzazione.

## **MONITORAGGIO**

### **Modalità**

Il Ministero dello Sviluppo Economico (ex Commercio Internazionale) è chiamato a svolgere la funzione di vigilanza sull'attività promozionale dell'Istituto, in primo luogo, attraverso la valutazione, l'eventuale modifica e, infine, l'approvazione della proposta del piano promozionale annuale predisposta dall'ente e delle relative modifiche, che intervengono in fase operativa.

Inoltre, gli uffici ministeriali compiono missioni di verifica sulla realizzazione delle iniziative, in Italia e all'estero. La legge 16 marzo 1976, n. 71, richiamata dall'articolo 7 della legge 68/97 di riforma dell'ICE, stabilisce, infatti, che il Ministero effettui controlli ispettivi, finalizzati alla vigilanza.

Come precisato nelle relazioni degli ultimi anni, il Ministero ha prodotto un notevole sforzo per rendere più efficace la propria funzione, integrando le ispezioni in loco in occasione degli eventi promozionali, forzatamente ridotti di numero, con le rilevazioni a campione del gradimento svolte presso gli utenti.

Peraltro, attraverso il rapporto di partenariato con Regioni ed Associazioni di categoria si sono create ulteriori occasioni di verifica sulle attività poste in essere dall'Istituto, chiamato a dare seguito operativo alle intese concluse con quei soggetti dal Ministero.

L'evoluzione qualitativa dell'esercizio del controllo dell'Amministrazione vigilante ha portato a verificare le capacità dell'ente non soltanto nel momento della sua espressione finale, ma, soprattutto, nella sua fase di formazione e di gestione.

Una scelta motivata anche dal continuo assottigliarsi del numero dei funzionari e delle risorse finanziarie destinate alle missioni.

Come già segnalato lo scorso anno, a seguito dell'immissione in servizio presso la Direzione Generale Promozione Scambi, ai sensi della legge 56/2001, di 12 nuovi funzionari a tempo determinato (contratto a due anni, al momento in cui si scrive prorogato ex lege fino al 2010) destinatari di risorse di bilancio ad hoc, si è potuto intensificare il lavoro in loco, che rappresenta pur sempre il momento più qualificato della funzione di vigilanza

### **Visite ispettive**

In tale nuovo contesto, nel 2007 l'attività di vigilanza si è attestata sul congruo numero di 42 visite ispettive a fronte di altrettante iniziative promozionali.

La scelta delle manifestazioni è stata operata coniugando il duplice obiettivo di monitorare alcuni mercati e di verificare manifestazioni particolarmente rilevanti in termini settoriali o di tipologia.

Si è riservata un'attenzione particolare ai settori più tecnologici, ad alto tasso d'innovazione, nell'intento di verificare sul campo l'efficacia delle diverse tipologie promozionali rispetto a prodotti e servizi ancora poco conosciuti.

Nel complesso, i risultati sono stati positivi. L'Istituto ha, infatti, una lunga tradizione di efficienza organizzativa. Resta la difficoltà di valutare nel tempo l'efficacia delle attività svolte, che non ha alcuna correlazione automatica con la riuscita dell'evento.

In termini generali, nella stragrande maggioranza dei casi le manifestazioni hanno riscosso il consenso dei partecipanti, con la sola eccezione rappresentata dalle modalità di selezione delle controparti

nei *Business to Business* (B2B) tra imprenditori, da molti ritenuta non sufficientemente attenta.

Allo scopo di migliorare la funzione di verifica, il Ministero sta elaborando un format più strutturato che uniformi le modalità di rilevazione e, soprattutto, metta a sistema l'insieme dei dati raccolti. Un primo progetto pilota è già stato realizzato nei confronti dei mercati delle Americhe.

### **Azioni on desk**

Come già ricordato, negli ultimi anni il Ministero ha sviluppato una strategia di rete sul territorio, che ha il fulcro negli Accordi di programma con le Regioni e negli Accordi di settore con le Associazioni di categoria.

Nella relazione dello scorso anno si è ampiamente illustrato il processo avviato per migliorare il meccanismo gestionale di tali accordi nonché la funzione che, in tale ambito, l'intervento del Ministero ha assunto nel tempo.

Si ritiene, comunque, utile, ai fini della presente trattazione, ricordare il ruolo più significativo assunto dagli scriventi uffici nel momento della definizione dei progetti e lo sforzo profuso per rendere più efficace l'azione di coordinamento, in linea con gli inviti provenienti da tutti i soggetti interessati e dalla stessa Corte dei Conti .

Il Ministero ha così potuto fornire un efficace contributo anche al momento della concreta definizione delle scelte promozionali dei partner, consolidando il proprio ruolo arbitrale in caso di divergenze assicurando, al tempo stesso, la razionalizzazione degli interventi resa essenziale dall'esigenza di non disperdere le esigue risorse.

A riprova di ciò, nel 2007 il competente Ufficio del Ministero, ha organizzato ben 90 Conferenze di servizi con l'ICE e i partner, di cui 33 relative agli Accordi con le Regioni.

La maggiore incisività dell'azione di orientamento ha anche permesso di acquisire una maggiore conoscenza dei meccanismi operativi interni all'ICE e di disporre di elementi sostanziali per valutare la capacità dell'Istituto di offrire risposte alle esigenze del sistema produttivo nazionale.

Nel corso dell'anno, inoltre, si è messo a punto un sistema di regole con il "Manuale delle procedure", condiviso con le Regioni, per favorire una migliore programmazione/gestione delle azioni cofinanziate attraverso ICE.

### **Rilievi**

Come più volte messo in evidenza, i risultati dell'attività dell'Istituto sono anche connessi alle sue procedure interne. Pertanto il Ministero ha segnalato più volte l'esigenza di accelerare e rendere più funzionale il processo decisionale e di migliorare l'organizzazione degli uffici, specie della sede centrale.

Inoltre l'Istituto, nell'esercizio dell'autonomia rivendicata ai sensi della legge 68/97, rende poco efficace la funzione ministeriale di indirizzo.

In sintesi, l'attività dell'Istituto risulta, nonostante alcuni miglioramenti, influenzata da una visione "monopolistica" dell'internazionalizzazione ormai superata dai fatti e restia ad aprirsi all'integrazione dei programmi resa necessaria dalla crescita degli attori istituzionali, non solo a livello locale.

Per altro verso, la segmentazione dei mercati implica interventi sempre più mirati ed organici, che soltanto la regia di coordinamento e di rete che fa capo al Ministero può assicurare.

Di conseguenza resta di attualità uno sforzo congiunto per costruire un sistema informativo nazionale per l'internazionalizzazione, che assicuri anche la circolazione diretta delle informazioni fra uffici ICE all'estero, Ambasciate, Camere di Commercio e Istituzioni centrali preposte al coordinamento.

La stessa tempestività e continuità di informazioni è da perseguire nel collegamento con il territorio, caratterizzato da un protagonismo crescente delle Regioni, in modo da poter operare la sintesi delle diverse istanze in tempo reale.

### **Interventi**

In attesa di interventi più organici, quali la riforma dell'ente per cui l'attuale Governo ha ricevuto la delega parlamentare, il Ministero, al fine di disporre di un quadro in divenire dell'attività promozionale, ha istituito incontri trimestrali con l'ICE finalizzati al "monitoraggio" dello stato di avanzamento del piano e all'esame congiunto e preventivo delle ipotesi di piani integrativi finanziabili in corso d'anno con le economie di gestione o a seguito cancellazioni di azioni programmate.

Le finalità principali del monitoraggio sono: la verifica della coerenza tra il piano sviluppato nel corso dell'anno e le linee di indirizzo politiche; l'adeguamento ai fenomeni economici che vengono a maturare sulla scena internazionale; l'accoglimento delle sollecitazioni delle aziende; le sopravvenute priorità nazionali.

Con l'occasione, peraltro, si mira anche a rilevare il tasso di scostamento dalla programmazione originaria, al fine di verificare l'attualità della programmazione stessa e assicurare un costante aggiornamento informativo alle imprese.

Nonostante l'Istituto abbia invocato la propria autonomia per circoscrivere l'ambito di tale azione ministeriale, si può dire che l'accertamento periodico dello stato dell'arte ha migliorato la qualità

della comunicazione tra le due strutture, semplificato e razionalizzato gli interventi di aggiornamento dei programmi e reso l'azione nel suo complesso più tempestiva e incisiva.

Sta, inoltre, favorendo l'integrazione tra le due visioni — quella merceologica dell'Istituto e quella geoeconomica del Ministero — a beneficio di una maggiore coerenza tra strategie politiche e attività promozionale

### **Prospettive**

Come anticipato nella relazione scorsa il Ministero, per acquisire la capacità di valutare l'efficacia dell'attività svolta in termini di costi e di obiettivi, ha impartito all'ente, in occasione dell'approvazione del piano 2007, istruzioni perché vengano elaborate modalità di verifica dell'efficacia promozionale, che tengano conto di modelli di valutazione articolati per target: consumo, distribuzione, investimenti, collaborazione, ecc.

Il relativo piano operativo è ancora in corso di elaborazione, sono però intervenuti proficui contatti tra le due strutture che consentono di stimare tempi brevi per la definizione della piattaforma di verifica, secondo le indicazioni e le esigenze dell'intero sistema pubblico di controllo.

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

### L'attività promozionale

1. I principali criteri applicati per valutare l'attività promozionale, risultato di procedure amministrative e di realizzazioni concrete, restano l'efficacia e l'efficienza.

Per definire scientificamente i parametri da applicare al primo è in corso l'elaborazione di un progetto di ampio respiro a cui si è già accennato.

Circa l'efficienza, i cui parametri sono consolidati (volume della spesa, numero di aderenti alle iniziative, soddisfazione dell'utenza, commesse privatistiche ottenute, ecc.) anche nel 2007 il Ministero si trova di fronte a risultati contraddittori.

Se, per un verso, si è confermato il miglioramento nel livello di utilizzo dei fondi ordinari disponibili, direttamente riferito alla realizzazione di iniziative concepite e strutturate *in house*, resta critica la capacità di interpretare le esigenze dei committenti, di adeguarsi tempestivamente alle evenienze sopravvenute e di affiancare la programmazione dei soggetti partner.

2. Dai dati illustrati in precedenza si evidenzia che il livello di spesa per la realizzazione del piano ordinario è inversamente proporzionale a quello dell'attività per altre commesse.

Il meccanismo di sostituzione che viene così a consolidarsi dipende, a giudizio dello scrivente, dal maggior impegno che i progetti a contenuto predeterminato dai committenti richiedono alla struttura dell'Istituto rispetto al rodato andamento dell'attività originata da meccanismi decisionali interni.

3. Tra gli effetti prodotti da questo approccio va annoverata la persistente carenza di "esordienti" tra le imprese che partecipano alle iniziative, un fenomeno che, evidentemente, pregiudica l'efficacia degli interventi pubblici.

Il Ministero ha intenzione di chiedere all'ente un monitoraggio puntuale della situazione, per disporre di ogni elemento conoscitivo utile ad operare i necessari correttivi (mailing degli interessati potenziali, tempistica della circolazione delle informazioni, ecc.).

Ampliare il panorama delle aziende che beneficiano del sostegno pubblico nei propri percorsi d'internazionalizzazione, infatti, è una priorità per la cui realizzazione, il Ministero ha segnalato all'ente l'esigenza di rimuovere i seguenti fattori:

- la preferenza accordata alle iniziative di maggiore semplicità organizzativa;
- la ricerca della sicurezza del risultato operativo (in termini di immagine e di partecipazione) perseguita attraverso la riedizione di iniziative collaudate e il contatto con i clienti abituali;
- la propensione a non diversificare i servizi offerti alle imprese, trascurando quelli a maggior valore aggiunto di cui necessitano le imprese in fase di avvio del percorso d'internazionalizzazione.

E' comunque da considerare che questi atteggiamenti "aziendali" vanno, in parte, attribuiti alla situazione dell'organico dell'ente.

4. Sul piano gestionale è doveroso sottolineare come l'Istituto sia riuscito a mantenere, e in qualche caso a migliorare, i livelli di efficienza operativa in presenza di una situazione di progressiva erosione delle disponibilità finanziarie destinate ai costi di funzionamento della struttura.

Ne discende, di conseguenza, che le recenti scelte di politica economica finalizzate al contenimento della spesa pubblica non hanno prodotto finora conseguenze negative.

Un campanello d'allarme, tuttavia, è rappresentato dal rilievo della Corte dei Conti che - nella sua più recente relazione sulla gestione dell'Istituto - a proposito dei costi industriali osserva come "a livello di struttura tutte e tre le reti di produzione vedono ridurre i propri costi", ma "la sede assorbe la quota di risorse più elevata (45,148 milioni di euro) a differenza del passato, quando era la rete estera a registrare il costo industriale più elevato".

Il rischio incombente, in sostanza, sarebbe rappresentato dalla tendenza a mantenere costante l'andamento della spesa della struttura centrale, riducendo di preferenza le disponibilità assegnate alle reti, soprattutto quella estera, che rappresentano lo strumento operativo dell'ente.

La Corte sottolinea, inoltre, che l'incremento dell'efficienza è anche correlato al forte impegno del Ministero nel vigilare sulla tempistica realizzativa dei programmi i quali, a seguito del puntuale monitoraggio, sono stati adeguati ed aggiornati più tempestivamente e con maggiore efficacia.

In merito occorre, infine, tener presente che nel 2007 una positiva influenza sui costi operativi ha avuto il buon andamento di cambio tra l'euro e il dollaro, un fattore che non può essere considerato strutturale.

### **Situazione e proposte**

Va riconosciuta all'Istituto una crescente attenzione alla qualità dei servizi erogati, che è sfociata nel corso del 2008 nella certificazione ottenuta da una primaria sigla internazionale.

Resta tuttavia da approfondire il rapporto tra la qualità dei servizi, che si misura sulla qualità delle realizzazioni, la soddisfazione dell'utenza e i risultati in termini di obiettivi pubblici.

Solo tale rapporto, infatti, permetterà di valutare a pieno l'efficacia degli investimenti pubblici e rappresenta l'obiettivo finale di un percorso di approfondimento avviato da tempo, di cui le relazioni degli ultimi anni hanno dato conto al Parlamento.

Il Ministero, quindi, ha commissionato all'ente un articolato progetto, che si svolgerà nel corso del prossimo biennio a valere su fondi promozionali, per elaborare un modello di rilevazione significativo e per definire i relativi criteri di verifica. Ciò anche al fine di disporre, in una fase di finanza pubblica calante, di riferimenti certi su cui operare le scelte programmatiche.

### **Fondi straordinari in favore del “Made in Italy”**

1. A partire dal 2004, per contrastare la congiuntura economica internazionale negativa, la legge finanziaria ha stanziato fondi in favore di programmi straordinari per il Made in Italy, per un ammontare che ha superato i 20 milioni di euro all'anno.

Questo sforzo eccezionale prodotto dalla finanza pubblica ha sancito il riconoscimento della centralità economica dell'internazionalizzazione per il sistema produttivo italiano ed ha richiesto al Ministero una risposta progettuale tempestiva e altamente professionale.

Per adeguarsi a tale esigenza, questa Amministrazione ha attivato nuovi meccanismi di consultazione dei soggetti coinvolti e di raccolta di dati e proiezioni economiche internazionali, al fine di confezionare programmi “a misura” delle opportunità presenti sui mercati e delle potenzialità delle nostre imprese.

Su tali basi il Ministero ha impostato progetti pluriennali molto articolati, caratterizzati da un'attenta integrazione tra gli interventi di valenza settoriale e quelli di carattere "geografico".

I programmi hanno seguito due linee di sviluppo: uno di breve termine, basato sulle opportunità internazionali di prossima concretizzazione e sulle più urgenti esigenze di sostegno dei nostri settori produttivi, l'altro di medio termine, che vuole coniugare le tendenze del mercato globale con l'indirizzo di politica industriale, puntando in particolare su quei settori che, per capacità innovativa o per remuneratività, appaiono più idonei a sostenere in futuro il nostro livello d'internazionalizzazione.

Per strutturare quei programmi era necessario disporre di un braccio operativo flessibile e motivato, che interpretasse efficacemente le richieste del committente. Il Ministero, ovviamente, ha considerato l'ICE il naturale destinatario di tale incarico "straordinario" ed ha chiesto all'Istituto di implementare i vari progetti con specifiche proposte operative.

L'esperienza ha evidenziato l'esigenza di migliorare ulteriormente tempi e procedure, in modo da accrescere la capacità dell'ente di elaborare programmi complessi, le cui azioni convergano verso un obiettivo precostituito e non evidenzino, in corso d'opera, i consueti, forti ritardi operativi.

Nel complesso, l'ICE ha stentato a calarsi nelle logiche del rapporto con il Ministero committente, rispetto a quello con il "vigilante".

Nel corso del 2007 si è tentato di definire anche quest'ultimo aspetto, attraverso la puntuale definizione dei passaggi procedurali delle commesse, con l'intento di fare indirettamente chiarezza sulle rispettive funzioni, responsabilità e sfere d'intervento.

## **Il personale e l'organizzazione**

1. La riduzione progressiva di personale nelle Pubbliche Amministrazioni è ormai cronica.

Al momento, le carenze di organico, l'“invecchiamento” delle risorse umane e l'eccessivo carico di lavoro che ne conseguono, per un verso, rendono scarsa la spinta all'innovazione, per l'altro, richiedono un problematico sforzo di aggiornamento professionale dei dipendenti.

2. Nel 2007 l'ente non ha prodotto adeguati interventi per ridurre la rigidità organizzativa ed aggirare queste problematiche. In futuro, soprattutto in rapporto alla rete estera, occorre modificare tale approccio, adottando quegli adattamenti (modifica dei termini dei contratti con il personale locale, clausole di recesso nella locazione degli immobili, ecc.) che permettano – con facilità e senza eccessivi costi – di mutare in tempi brevi l'organizzazione o la localizzazione degli uffici, in base alle esigenze dei mercati, quanto meno con riferimento a quelli dinamici ed emergenti.
3. Oltre ciò, lo scrivente ha più volte segnalato all'Istituto i significativi risultati che discenderebbero da ulteriori razionalizzazioni della struttura organizzativa e delle procedure interne.

Si rimanda in proposito a quanto già evidenziato nelle relazioni degli anni scorsi circa i risultati insoddisfacenti raggiunti dalla riorganizzazione del 2004/5, le cui scelte, per ottenere immediate economie di gestione corrente, hanno prodotto conseguenze negative sull'efficienza e sulla flessibilità.

L'ente, in effetti, pur aspirando ad un maggior dinamismo, non riesce a superare una configurazione caratterizzata da una forte burocratizzazione interna, che moltiplica le fasi istruttorie e le

riconduce al vertice decisionale del Consiglio di Amministrazione, il quale si trova a volte di fronte a scelte che comportano sintesi d'interessi – proprie del vertice politico – ed in altri casi, invece, a decisioni operative più agilmente adottabili dagli Uffici tecnici.

Nel corso del 2007 la situazione non si è modificata, mentre, su stimolo del Ministero, alcuni segnali si stanno registrando nel 2008, quale una maggiore ampiezza della delega autorizzativa concessa dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale.

4. Comunque, è utile far presente che nel 2008 l'ICE ha ottenuto l'autorizzazione a bandire concorsi per l'assunzione di nuovo personale a tempo indeterminato, la cui effettiva entrata in servizio, tuttavia, potrebbe avvenire in tempi assai dilatati, vista la recente conferma del blocco del turn over nelle P.A., di cui non è ipotizzabile un'inversione a breve.

### **Criticità**

1. Restano sostanzialmente invariate le situazioni rilevate nel 2006, con particolare riferimento a:

insufficiente sinergia tra gli uffici della sede, che rappresentano il cervello operativo a valenza settoriale, e quelli delle reti;

insufficiente e non omogenea circolazione dell'informazione all'interno dell'Istituto e fra questo e il Ministero;

insufficiente effettività data agli obiettivi strategici generali, indicati dalle linee di indirizzo ministeriali.

## **Correttivi**

1. Nel 2007 si è confermata l'esigenza, a più riprese rappresentata dal Ministero, di un affinamento delle capacità dell'Istituto di:

- coniugare le linee generali d'indirizzo secondo le puntuali esigenze dell'utenza;
- seguire gli sforzi del Ministero verso una costante innovazione operativa, declinata sia nelle modalità che nei contenuti;
- svolgere un ruolo proattivo nei confronti dei partner;
- adeguare i propri obiettivi/organizzazione/mercati agli input del contesto esterno, sia italiano che internazionale.

## **L'ente nel panorama nazionale**

1. Queste considerazioni inducono lo scrivente ad alcune riflessioni sul ruolo istituzionale che, nell'interesse delle aziende, dovrebbe assumere l'agenzia nazionale in presenza del nuovo assetto costituzionale italiano.

Ci si riferisce, in particolare, al ruolo sempre più attivo delle Regioni nel settore dell'internazionalizzazione. L'ente deve, quindi, essere in grado di realizzare, secondo le precise indicazioni fornite dal Ministero, un efficace equilibrio operativo, che assicuri la migliore coerenza tra le politiche pubbliche nazionali e quelle locali; che eviti la dispersione di risorse; che risponda all'esigenza di riposizionare la sua presenza nei territori regionali.

2. Le scelte politiche promozionali in un sistema economico maturo come quello italiano - a forte propensione internazionale, in cui proliferano i soggetti attivi nell'affiancamento alle imprese - devono,

quindi, mirare a definire meglio il ruolo dell'ente pubblico che opera a livello nazionale.

Si registra, in pratica, l'esigenza che l'ICE pervenga ad una programmazione maggiormente specializzata, in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali; articolata in progetti caratterizzati per obiettivi di mercato; integrata per livelli d'intervento: di sistema Paese, di tipo commerciale, di immagine.

Abbandonando progressivamente, in favore dei nuovi attori, l'attività, per così dire "di primo livello", che ancora impegna l'ente in numerose e capillari iniziative - più adatte all'azione dei soggetti a vocazione territoriale, prossimi alle piccole e piccolissime realtà, ancora digiune di esperienze all'estero - l'Istituto potrebbe orientarsi verso la realizzazione di programmi speciali di ampio respiro promozionale, di strutturazione più complessa e più trasversale.

Inoltre, l'attività in favore di "nicchie" o di "sistemi", che è opportuno continuare a svolgere a livello nazionale, potrebbe essere meglio finalizzata se circoscritta alla progettualità bilaterale, da sviluppare all'interno del meccanismo degli accordi settoriali e del partenariato con i "sistemi" richiamati in precedenza.

3. Un ripensamento complessivo in materia di competenze per l'internazionalizzazione è in corso, caratterizzato da due iniziative: la semplificazione delle norme e la riforma degli enti coinvolti, che potrebbe sfociare nell'accorpamento tra i diversi soggetti pubblici che si occupano di promozione all'estero in base ad una suddivisione settoriale: ENIT, Buonitalia, Agenzia per il cinema.

Circoscrivendo l'argomento all'oggetto della presente relazione, si segnala l'opportunità di definire con maggiore chiarezza il ruolo strumentale dell'ICE rispetto al Ministero, sia rispetto alla

realizzazione del piano annuale, sia rispetto alle eventuali commesse a valere su altre fonti finanziarie.

### **Prospettive**

1. In definitiva, all'Istituto viene chiesto di adattarsi meglio alle nuove esigenze del sistema paese, il quale richiede sempre più di concentrare l'investimento pubblico in azioni di forte incidenza, enfatizzando la capacità di scelta e di indirizzo della politica. A questa è richiesto di differenziare l'attribuzione delle modalità d'intervento tra i vari soggetti in base alle rispettive competenze e capacità.
2. La Corte dei Conti, nell'ultima relazione sull'attività dell'ICE pubblicata all'inizio del corrente anno, nel far presente che un miglior utilizzo delle risorse potrebbe avvenire se si attuasse una più stretta collaborazione al momento della programmazione delle attività delle Regioni, esprime l'auspicio che "il Ministero vigilante svolga una più incisiva e coordinata azione di orientamento e di impegno delle risorse al fine di rendere più efficiente ed efficace la sinergia operativa tra l'Istituto e le Amministrazioni regionali."
3. Al riguardo, premesso che questa Amministrazione sta approfondendo ogni sforzo in tal senso, si fa presente che sono state attuate le due seguenti misure:
  - istituzione di un Tavolo di coordinamento strategico con le Regioni, presieduto dal Ministro o da un Sottosegretario delegato, a cui partecipano i vertici politici regionali, che sta dando ottimi risultati, registrando una nuova disponibilità degli organismi regionali a coordinare le proprie scelte strategiche con il Ministero, dopo i frequenti insuccessi registrati operando autonomamente all'estero.

Resta da sciogliere il nodo rappresentato dalla richiesta regionale di partecipare pariteticamente con il Ministero alla definizione degli obiettivi pubblici, su cui sono in atto i necessari approfondimenti per identificare modalità attuative rispettose dei differenti livelli di competenza;

- aggiornamento del testo dell'Accordo quadro con le Regioni in materia di internazionalizzazione, sulla base delle esperienze fin qui maturate, che ha dato luogo ad una consapevole riconferma dell'impegno politico alla collaborazione.  
I nuovi testi sono stati sottoscritti dal Ministro con 13 tra Regioni e Province autonome; gli ultimi sono in via di definizione.

Sul piano generale, non si può che ripetere che senza un intervento legislativo di più ampio respiro le criticità evidenziate presso l'ente dalla politica di contenimento della spesa pubblica e dalla modifica dell'assetto organizzativo dello Stato non troveranno adeguata soluzione.

Un miglioramento dovrebbe, comunque, avvenire a seguito dall'unificazione presso lo stesso vertice politico delle competenze in materia di politica industriale e di quelle di commercio internazionale, che ne razionalizzi la suddivisione.

4. L'ICE, di fatto, possiede gli strumenti necessari per operare quale struttura di riferimento del sistema italiano dell'internazionalizzazione.

Nuove linee di intervento sono state quindi attribuite all'Istituto. Tra queste si sottolineano, in particolare:

- a) l'inserimento dei 14 desk anticontraffazione, recentemente avviati, presso gli Uffici esteri dell'Istituto presenti nei mercati interessati;

- b) la procedura di finanziamento pubblico del 75% dei costi per studi di fattibilità relativi ad investimenti all'estero di aggregazioni di imprese.

Nella gestione di quest'ultima misura - ideata, promossa e definita normativamente dal Ministero - l'ICE ha mostrato una debolezza nell'esercizio della funzione di valutazione di progetti e un'eccessiva burocratizzazione. Ne è disceso un appesantito dei lavori del Comitato paritetico di valutazione MCI/ICE e un'eccessiva lungaggine nell'espletamento delle procedure, a danno delle imprese interessate.

### **Aspetti amministrativi e finanziari**

1. Sul terreno contabile ed amministrativo, in coerenza con il concetto di interdipendenza tra aspetti procedurali ed efficacia promozionale, nel corso del 2007 sono state concordate con i vertici dell'ente e con il Collegio dei Revisori alcune modifiche e semplificazioni della gestione finanziaria e del bilancio, frutto degli approfondimenti che negli ultimi anni questo Ministero aveva svolto per pervenire ad una maggiore trasparenza della contabilità dell'Istituto e, indirettamente, ad una gestione più efficiente dei fondi promozionali annuali.

Si tratta, in particolare, delle problematiche relative alle giacenze di crediti inevasi; dello slittamento dell'operatività oltre il secondo anno di competenza dei fondi; delle anormali giacenze del fondo ex art. 12 dello Statuto, questioni collegate anche all'esigenza di contenere la spesa pubblica.

In proposito si è attivata una proficua collaborazione con il Collegio dei revisori, che ha permesso di portare a termine la reimpostazione di alcuni aspetti significativi del bilancio, per renderla più aderente alle previsioni statutarie.

2. Ci si riferisce, in particolare, all'applicazione puntuale dell'articolo 12 dello Statuto, che non prevede la possibilità di protrarre oltre il secondo anno la realizzazione delle iniziative contenute nel piano promozionale annuale, come invece avveniva finora, a seguito del consolidamento di una prassi che ha tollerato il trascinarsi ben oltre il secondo anno.

Il bilancio consuntivo 2007, dunque, ha registrato nel "fondo residui" soltanto le disponibilità dello stanziamento dell'anno stesso non ancora spese, liberando da ogni impegno tutte le altre somme, che sono divenute così disponibili per nuovi progetti, più adeguati agli sviluppi intervenuti sui mercati internazionali.