

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, forzosamente ridotti di numero, con le rilevazioni a campione del gradimento svolte presso gli utenti.

Pertanto, 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.