

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	CLIENTELA (*)	%
Partecipazioni collettive a fiere	2.912	58,9%
Uffici Informazioni (Punti Italia) a Fiere Estere	756	15,3%
Giornate Tecnologiche, Seminari, Convegni	375	7,6%
Mostre Autonome	372	7,5%
Giornate Gastronomiche e Degustazioni	229	4,6%
Azioni di Comunicazione varie	94	1,9%
Newsletter, Cataloghi, Inserti Speciali, CD ROM	74	1,5%
Missioni in Italia	54	1,1%
Altre iniziative	24	0,4%
Indagini di mercato	18	0,0%
Corsi di Formazione	13	0,3%
Azioni presso la Rete Distributiva	7	0,1%
Campagne pubblicitarie	3	0,1%
Missioni all'estero	2	0,0%
Uffici Informazioni a Fiere Italiane	2	0,0%
Attività con U.E. o altri OO. II.	2	0,0%
Attrazione investimenti esteri in Italia	2	0,0%
Sfilate di moda e Iniziative d'Immagine	1	0,5%
<b>TOTALE</b>	<b>4.940</b>	<b>100%</b>

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

(\*) Numero di clienti ai quali è stata emessa fattura per partecipare ad iniziative promozionali cofinanziate; il dato comprende la partecipazione di uno stesso cliente ad iniziative diverse. Al netto di tali partecipazioni "plurime", il numero di clienti ammonta a 3.335.

## Tipologie dell'attività promozionale

Il quadro complessivo è il seguente:

TIPOLOGIE	SPESA (Valori espressi in Euro)	% sul totale
Partecipazioni Collettive A Fiere	35.924.410,69	38,06
Corsi Di Formazione	6.871.494,12	7,28
Mostre Autonome	6.820.384,34	7,23
Azioni Di Comunicazione Varie	6.005.724,07	6,36
Uffici Informazioni (Punti Italia) A Fiere Estere	5.595.460,51	5,93
Giornate Tecnologiche, Seminari, Convegni	3.888.756,61	4,12
Missioni In Italia	3.785.619,59	4,01
Sfilate Di Moda E Iniziative D'immagine	2.838.200,79	3,01
Indagini Di Mercato	1.662.823,53	1,76
Azioni Presso La Rete Distributiva	1.452.345,44	1,54
Cooperazione E Collaborazione Industriale	1.166.837,64	1,24
Campagne Pubblicitarie	1.137.740,43	1,21
Newsletter, Cataloghi, Inserti Speciali, Cd Rom	860.169,95	0,91
Nuclei Operativi, Task Force, Desk	845.418,48	0,90
Attrazione Investimenti Esteri In Italia	751.821,16	0,80
Portali, Siti Web	658.552,88	0,70
Giornate Gastronomiche E Degustazioni	633.074,86	0,67
Anticipo Area Per Fiere E Mostre	578.410,02	0,61
Uffici Informazioni A Fiere Italiane	404.418,49	0,43
Missioni All'estero	224.567,65	0,24
Attività Con L'unione Europea O Altre Org.Internaz.	82.626,02	0,09
Import Strategico E Countertrade	39.849,40	0,04
Missioni All'estero Di Partecipanti Esteri	4.283,84	0,00
Altre Iniziative	12.152.429,31	12,88
<b>T O T A L E</b>	<b>94.385.419,82</b>	<b>100,00</b>

La ripartizione resta sostanzialmente invariata rispetto agli anni scorsi, con qualche aspetto negativo quale la riduzione degli investimenti presso la distribuzione estera, che il Ministero aveva più riprese indicato come settore strategicamente prioritario.

Va tuttavia registrato uno sforzo da parte dell'ICE di differenziare le iniziative, per poter supportare gli operatori con 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.

I segnali fanno ritenere che in un prossimo futuro questi sforzi potranno portare i loro frutti.

## Settori d'intervento

Circa la ripartizione settoriale, le prime due voci di investimento restano il comparto "meccanica" (23,3% delle risorse, - 10,8% rispetto al 2005) e quello "moda, persona, tempo libero" (23,6%, + 5,7% rispetto al 2005) con un'inversione di posizioni dovuta essenzialmente alla maggiore attenzione riservata ai settori più trendy dalla programmazione straordinaria per il "Made in Italy".

SISTEMI MERCEOLOGICI	SPESA	% sul totale	Contributo privato	% del contributo su spesa
<b>Meccanica - Elettronica (1)</b>	21.940.131,22	23,25	6.815.800,06	31,07
<b>Moda - Persona - Tempo Libero</b>	19.998.029,84	21,19	5.503.473,93	27,52
<b>Plurisettoriale</b>	15.182.529,66	16,09	2.592.276,46	17,07
<b>Prodotti Agro-alimentari</b>	14.111.583,37	14,95	7.402.216,48	52,45
<b>Casa - Ufficio</b>	11.219.540,49	11,89	2.774.870,76	24,73
<b>Formazione</b>	6.086.297,19	6,45	285.655,07	4,69
<b>Collaborazione industriale</b>	4.364.868,81	4,62	128.354,73	2,94
<b>Chimica ed Ambiente (2)</b>	1.482.439,24	1,57	137.300,00	9,26
<b>TOTALE</b>	<b>94.385.419,82</b>	<b>100,00</b>	<b>25.639.947,49</b>	<b>27,17</b>

(1) incluso Subfornitura e Elettronica-Elettrotecnica

(2) prodotti e attrezzature

In termini assoluti, resta insoddisfacente il valore dell'investimento nel settore chimica/ambiente, che presenta elevata valenza strategica per la forte componente di innovazione e l'alto valore aggiunto.

In materia di scelte strategiche, è importante sottolineare il deciso aumento degli investimenti nella formazione, che ha rappresentato una delle priorità del 2006.

### Aree geografiche

Molto significativa risulta la lettura della ripartizione geografica degli investimenti del 2006.

#### ATTIVITA' PROMOZIONALE PER AREE GEOECONOMICHE E PRINCIPALI PAESI (Valori espressi in Euro)

	AREE	% sul totale	PAESI	% su Area	% su totale Spesa	
<b>EUROPA CENTRO ORIENTALE</b>	<b>19.974.144,55</b>	<b>21,16</b>				
<i>di cui:</i>						
			Russia	17.262.856,77	86,43	18,29
			Bulgaria	501.481,48	2,51	0,53
			Ucraina	489.220,97	2,45	0,52
			Serbia e Montenegro	279.513,31	1,40	0,30
<b>PACIFICO</b>	<b>19.431.249,86</b>	<b>20,59</b>				
<i>di cui:</i>						
			Cina (+ Hong Kong)	11.886.121,70	61,17	12,59
			Giappone	5.179.985,21	26,66	5,49
			Singapore	377.945,35	1,95	0,40
<b>NORD AMERICA</b>	<b>11.988.584,71</b>	<b>12,70</b>				
<i>di cui:</i>						
			Stati Uniti America	10.745.957,41	89,63	11,39
			Canada	997.877,44	8,32	1,06
<b>UNIONE EUROPEA</b>	<b>11.781.239,10</b>	<b>12,48</b>				
<i>di cui:</i>						
			Francia	4.979.388,50	42,27	5,28
			Germania	2.323.878,46	19,73	2,46
			Spagna	1.050.015,01	8,91	1,11
			Paesi Bassi	824.607,91	7,00	0,87
			Regno Unito	562.375,05	4,77	0,60
<b>ALTRI ASIA + M.O.</b>	<b>4.704.379,19</b>	<b>4,98</b>				
<i>di cui:</i>						
			Emirati Arabi Uniti	2.147.219,65	45,64	2,27
			India	1.584.186,77	33,67	1,68
			Iran	541.046,54	11,50	0,57
			Arabia Saudita	115.316,26	2,45	0,12

<b>AMERICA LATINA</b>		<b>2.751.315,35</b>	<b>2,91</b>			
<i>di cui:</i>	Brasile			1.573.458,33	57,19	1,67
	Cile			411.024,79	14,94	0,44
	Messico			309.955,88	11,27	0,33
	Argentina			140.660,13	5,11	0,15
<b>AFRICA</b>		<b>1.767.647,34</b>	<b>1,87</b>			
<i>di cui:</i>	Algeria			594.252,93	33,62	0,63
	Libia			465.118,87	26,31	0,49
	Egitto			170.524,03	9,65	0,18
	Sudafrica			161.946,53	9,16	0,17
<b>ALTRI PAESI EUROPEI</b>		<b>716.999,34</b>	<b>0,76</b>			
<i>di cui:</i>	Turchia			516.198,16	71,99	0,55
	Norvegia			200.801	28,01	0,21
<b>ITALIA/MONDO</b>		<b>21.269.860,38</b>	<b>22,54</b>			
<b>TOTALE</b>		<b>94.385.419,82</b>	<b>100,00</b>			

Continua la tendenza - manifestatasi per la prima volta nel 2004 - a ridurre gli interventi sul mercato del Nord America, che vede ridursi la percentuale di investimenti di un ulteriore 13%).

Per la prima volta, dopo molti anni, si riduce anche l'investimento in Europa Centro orientale.

Si abbassa, purtroppo, la modesta percentuale d'intervento in Africa, nonostante gli sforzi intrapresi in favore dei Paesi del sud del Mediterraneo.

## **MONITORAGGIO**

### **Modalità**

Il Ministero del 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.

Tale previsione normativa è stata adattata ai cambiamenti intervenuti, nel corso degli anni, nelle situazioni amministrative ed operative.

### **Evoluzione**

Negli ultimi anni si è prodotto un notevole sforzo per rendere più efficace la funzione ministeriale, finora circoscritta ad un certo numero di ispezioni in loco, in occasione degli eventi promozionali, e in rilevazioni a campione del gradimento dell'utenza.

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

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

## **Azioni on desk**

Come accennato il Ministro 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.

Gli accordi in questione si articolano ogni anno in progetti operativi, i cui contenuti sono concordati tra i tre partner (Ministero, ICE, Associazione o Regione). Per rendere più efficace l'azione di coordinamento il Ministero ha progressivamente assunto un ruolo più significativo nel momento della definizione dei progetti.

Con tale intervento l'Amministrazione ha apportato nelle strategie di partenariato la propria visione d'insieme, che costituisce il vero patrimonio istituzionale rispetto ai partner.

Tale visione consentiva di dare un efficace contributo nel concreto orientamento delle scelte promozionali, di assumere un ruolo arbitrale in caso di divergenze e di svolgere l'azione di coordinamento, la cui necessità è stata riconosciuta a più riprese.

La maggiore incisività degli interventi di orientamento ha permesso di acquisire anche una maggiore conoscenza dei meccanismi operativi interni all'ICE e di raggiungere elementi sostanziali di valutazione della capacità dell'Istituto di offrire risposte alle esigenze del sistema produttivo nazionale.

## **Risultanze**

Il processo decisionale dell'Istituto risulta poco fluido e poco funzionale in un'epoca che richiede estrema velocità nella predisposizione delle risposte.

L'autonomia dell'Istituto, esaltata dalla legge 68/97, contrasta con l'esigenza di integrazione programmatica che discende dal proliferare di

attori espressione del mondo istituzionale locale (Regioni, Camere di commercio, Associazioni di categoria territoriali, ecc.) i quali operano direttamente sui mercati esteri in maniera attiva, ma spesso di efficacia inadeguata rispetto alle risorse investite.

La segmentazione dei mercati, inoltre, implica interventi sempre più mirati ed organici, che soltanto una regia di coordinamento e di rete può assicurare.

In tale ottica andrebbe valorizzato l'impiego delle nuove tecnologie per arrivare ad un sistema informativo nazionale per l'internazionalizzazione, che assicuri anche modalità di circolazione delle informazioni dirette 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, in modo da poter far la sintesi delle diverse istanze in tempo reale.

### **Interventi correttivi**

In attesa di interventi più organici, il Ministero ha istituito incontri bi/trimestrali con l'ICE finalizzati al "monitoraggio" dello stato di avanzamento del piano e all'esame congiunto e preventivo delle nuove 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 rimodulato e le linee di indirizzo politiche; l'adeguamento ai fenomeni economici che vengono a maturare sulla scena internazionale; l'accoglimento delle sollecitazioni delle aziende.

Con l'occasione, peraltro, si mira anche a rilevare il tasso di scostamento dalla programmazione originaria, al fine di evitare immobilizzi di risorse e informazioni errate alle imprese.

## **Prospettive**

Si segnala, da ultimo, la volontà del Ministero di dotare l'ente della capacità di valutare l'efficacia dell'attività svolta, in termini di costi e di obiettivi.

In occasione dell'approvazione del piano 2007 sono state impartite 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.

## **Visite ispettive**

Si deve, infine, segnalare che anche nel 2006 l'attività di vigilanza espletata sotto forma di visite ispettive è stata modesta a causa delle carenze di risorse. Va però evidenziato che, sul finire dello stesso anno, 12 funzionari a tempo determinato (contratto a due anni, al momento in cui si scrive prorogato ex lege fino al 2010) hanno integrato la compagine della Direzione Generale Promozione Scambi. L'integrazione di risorse ha permesso una maggiore presenza all'estero nel corso del 2007, con positivi risultati che saranno illustrati nella relazione del prossimo anno.

Pur nelle carenze indicate, nel 2006 sono state effettuate 15 missioni, orientate ai mercati target delle linee di indirizzo: Russia, Cina e paesi dell'area di vicinato.

Gli elementi acquisiti si sono rivelati utili all'elaborazione della presente relazione.

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

### L'attività promozionale

1. Nel 2006 l'azione promozionale svolta dall'Istituto ha riprodotto modalità operative e impostazione degli anni precedenti: l'aumento delle risorse finanziarie investite non si è tradotto in innovazioni significative.
2. Tra le conseguenze di questo approccio vanno annoverati l'andamento tendenzialmente ripetitivo delle iniziative dei piani promozionali annuali e la scarsa percentuale di "esordienti" tra le imprese che partecipano alle iniziative.

Quest'ultimo fenomeno, che pregiudica l'obiettivo della promozione pubblica, i cui investimenti devono, tra l'altro, ampliare il panorama delle aziende orientate all'internazionalizzazione, si ritiene motivato da un doppio ordine di fattori:

- maggiore semplicità e sicurezza di risultato nell'attività di tipo consuetudinario, indirizzata ai clienti abituali che, avendo già esperienza di mercati esteri, ricercano solo il vantaggio economico derivante dai servizi pubblici dell'ICE;
- scarsa propensione a diversificare i servizi e scarsa attenzione per quelli a maggior valore aggiunto, che necessitano alle imprese in fase di avvio del percorso d'internazionalizzazione.

Tali atteggiamenti "aziendali", vanno, in parte, attribuiti alla situazione dell'organico dell'ente.

### **La situazione del personale**

1. Il blocco del turn over – unitamente all'"invecchiamento" delle risorse umane e all'eccessivo carico di lavoro che ne conseguono – per un verso, rende scarsa la spinta all'innovazione, per l'altro, richiede un problematico sforzo di aggiornamento professionale dei dipendenti.

Nelle proprie relazioni l'ente, in merito all'attuale carenza di addetti, arriva ad affermare di aver raggiunto il limite di miglioramento dell'efficienza operativa.

### **L'organizzazione**

1. Sull'argomento lo scrivente ritiene – come da tempo segnalato all'Istituto - che significativi risultati discenderebbero da ulteriori razionalizzazioni della struttura organizzativa e delle procedure interne.

L'ultima riorganizzazione, attuata nel 2004/5 in base ad una specifica ricerca affidata ad una consulenza esterna, non sembra aver raggiunto risultati apprezzabili e, comunque, adeguati alle richieste provenienti dalle imprese e dai mercati internazionali.

La configurazione prescelta alla luce della ricerca ha portato a privilegiare il raggiungimento – ineludibile – di economie nella gestione corrente, trascurando i risvolti in termini di efficienza e di flessibilità operativa, come, a suo tempo, il Ministero aveva osservato a livello tecnico.

2. L'ente, allo stato attuale, pur negli sforzi di dinamismo appare costretto in una formula organizzativa caratterizzata da una forte burocratizzazione interna, che moltiplica le fasi istruttorie e le riconduce al vertice decisionale del Consiglio di Amministrazione, il quale, a volte, si trova di fronte a scelte che comportano sintesi d'interessi – proprie del vertice politico – ed in altri casi a decisioni operative adottabili più agilmente dagli Uffici tecnici.

### **Le criticità**

1. La matrice dell'attuale organizzazione lascia rilevare una insufficiente sinergia tra gli uffici della sede, che rappresentano il cervello

operativo a valenza settoriale e gli uffici delle reti, che dovrebbero essere meglio valorizzati nella loro competenza territoriale o geografica, sia nella funzione promozionale in senso stretto, che in quella di assistenza agli operatori, sia italiani che esteri.

2. Inoltre, attraverso l'affiancamento tecnico all'Istituto di cui si è dato conto nel capitolo sul monitoraggio, è stato possibile rilevare una insufficiente e non omogenea circolazione dell'informazione all'interno dell'Istituto. Così si creano incoerenze - sia di tipo operativo che in relazione alle attività correnti gestite da ciascun ufficio - nonché, talvolta, effetti di disorientamento presso l'utenza e i partner.

Ciò anche in relazione al perseguimento degli obiettivi strategici generali, indicati dalle linee di indirizzo ministeriali.

### **Correttivi**

1. In sostanza, nel 2006 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;
- spostare l'attenzione dall'autoreferenzialità agli input del contesto esterno, adeguandovi obiettivi/organizzazione/mercati.

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

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

Ci si riferisce, in particolare, all'ingresso delle Regioni tra gli attori dell'internazionalizzazione. Con queste ultime si sta tuttora cercando un efficace equilibrio operativo, che assicuri la migliore coerenza tra le politiche pubbliche nazionali e quelle locali; che eviti la dispersione di risorse; che adegui l'azione complessiva alle nuove esigenze dei mercati internazionali.

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 mirare a definire meglio il ruolo di un'agenzia pubblica di livello nazionale.

2. Si registra, in pratica, l'esigenza che l'ICE pervenga ad una programmazione maggiormente specializzata e coerente 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.

L'evidenza di quanto precede è dimostrata dal fenomeno della "cannibalizzazione" (- 5,6% speso rispetto al 2005) che il piano

ordinario subisce, da almeno tre anni, da parte delle commesse fuori bilancio.

Si assiste ad una riduzione della percentuale di realizzazione del piano ordinario - che, fino a pochi anni fa, rappresentava l'unico impegno dell'ente - per portare a termine progetti commissionati, attraverso altri canali, dallo stesso Ministero o da altri soggetti, pubblici o privati.

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

In questo senso vanno letti i numerosi incarichi che gli sono stati affidati negli ultimi due anni, al di fuori non solo del piano ordinario, ma anche del core business promozionale. Siamo, quindi, in presenza di un'esigenza di fatto e, anche, di un implicito riconoscimento di professionalità.

3. Tra le nuove linee di intervento attribuite all'Istituto, si sottolineano, in particolare:
  - a) l'inserimento dei 14 desk anticontraffazione, recentemente costituiti, 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.

Quest'ultima misura, fortemente voluta dal Ministero, che l'ha ideata, promossa e definita normativamente, ha inaugurato un'ulteriore modalità di rapporto con l'ente, in quanto i progetti sono stati esaminati da un Comitato di valutazione congiunto e paritetico MCI/ICE, che ha permesso ai rappresentanti ministeriali di osservare dall'interno le procedure operative, comprendendone meglio le criticità.

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

1. Il Ministero, nello sforzo costante di adeguare con tempismo le proprie linee di attività ai mutamenti dei mercati, deve disporre di un braccio operativo flessibile e consapevole, che risponda efficacemente alle richieste; di un organo “in house”, che renda superflua l'eventuale ricerca di altri partner.

Questa osservazione si può riferire, in particolare, alla strutturazione dei fondi in favore del Made in Italy, stanziati dalle leggi finanziarie a partire dal 2004, per un ammontare che ha superato i 20 milioni di euro all'anno.

Questo sforzo straordinario prodotto dalla finanza pubblica nel riconoscimento della centralità economica dell'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, richiede una risposta progettuale tempestiva e altamente professionale.

Il Ministero, ovviamente, considera l'ICE il naturale destinatario anche delle commesse promozionali pubbliche cosiddette “straordinarie” e sta cercando di indirizzare le proposte dell'Istituto verso iniziative innovative ben mirate sulle esigenze poste dal contesto internazionale.

In parallelo, si lavora congiuntamente per snellire le procedure in modo da realizzare gli eventi nei tempi stabiliti.

### **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 2006 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 delle problematiche relative alle modalità di alimentazione dei conti degli uffici esteri; delle 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.

Tutte queste tematiche sono state affrontate anche alla luce delle attuali esigenze di contenimento della spesa pubblica e di alcuni nuovi meccanismi di gestione finanziaria (regime delle spese intermedie, conto di tesoreria centrale, regola dei dodicesimi, ecc.).

In proposito si è attivata una proficua collaborazione con il Collegio dei revisori, che ha portato a rivedere alcuni aspetti significativi dell'impostazione del bilancio, quali la rappresentazione contabile dei crediti promozionali e quella della quota non deliberata entro il secondo anno del contributo ministeriale per l'attività.

In tale azione, si sta cercando di rendere l'effettiva operatività dell'ICE più aderente alle previsioni statutarie, che, sin dalla prima applicazione della riforma, sono state, di fatto, erose dall'affermarsi di una prassi che ha tollerato il trascinarsi della realizzazione dei piani promozionali annuali ben oltre il secondo anno, svincolando il sistema dai termini di decadenza statutariamente fissati.

Per evitare l'immobilizzo di risorse pubbliche, il Ministero sta insistendo perché i fondi non spesi entro il biennio si rendano automaticamente disponibili per programmi aggiornati ed adeguati agli sviluppi delle strategie ministeriali. Queste ultime, infatti, sempre più si orientano verso una certa flessibilità, capace di rispondere in tempi reali alle mutevoli situazioni dei mercati esteri.

## **Il monitoraggio congiunto**

1. In particolare, si insiste da diversi anni sulla necessità di operare almeno trimestralmente monitoraggi congiunti sulle economie di gestione e sulle cancellazioni di iniziative, con l'intento di attuare un più rapido processo di adattamento in corso d'opera.

Il Ministero ha recentemente richiamato l'ente ad essere più puntuale sulla materia. Restano, tuttavia, elevate, le richieste avanzate al Ministero per l'approvazione di delibere che modificano "spot" il programma annuale, avanzate in termini di urgenza, tanto che al monitoraggio in parola viene lasciata una funzione residuale.

Tale situazione porta l'Amministrazione vigilante a rincorrere l'ente per esercitare la funzione di monitoraggio della coerenza in corso d'opera con le linee d'indirizzo a suo tempo impartite e riduce i margini di chiarezza sull'andamento dell'azione promozionale e sul panorama complessivo dell'azione pubblica.

## **Il sistema informativo**

1. Un aspetto a cui il Ministero ha riservato molta attenzione è il sistema informativo interno all'ente, denominato Promonet, accessibile solo in parte da questa Amministrazione, che dovrebbe contenere ogni utile notizia sull'andamento della programmazione, della spesa e dello stato di realizzazione dei piani promozionali.

In realtà, il sistema continua a presentare difficoltà di approccio, che impediscono una trasparente ed esaustiva acquisizione delle informazioni, la cui elaborazione permetterebbe un esame più conveniente dell'avanzamento dei programmi.