

## **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.