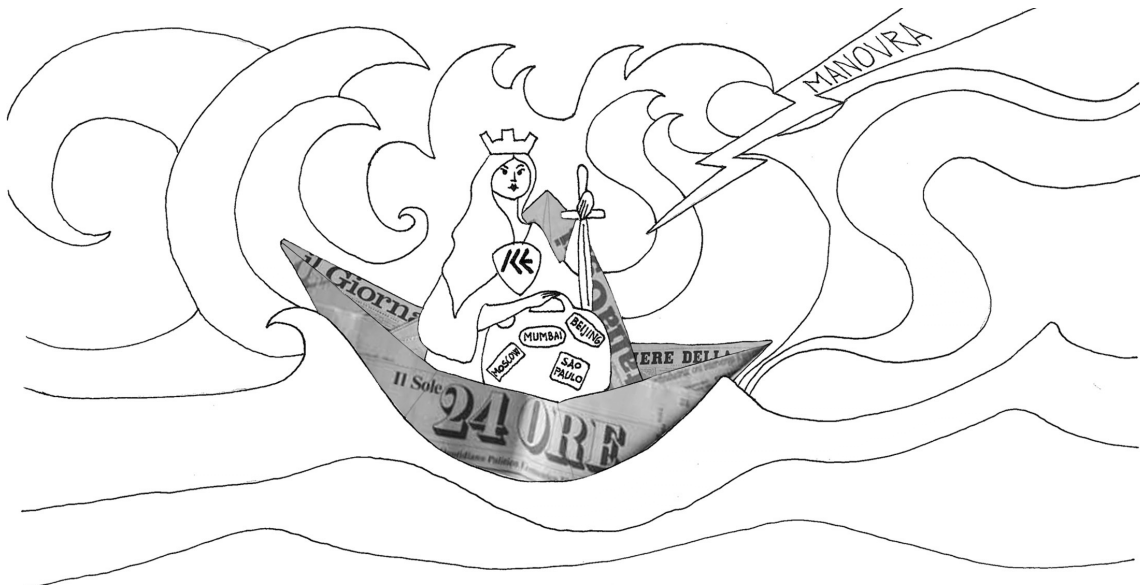




**DALL'ICE
ALL'AGENZIA?
ECCO LE RISPOSTE**

*Documento a cura del gruppo riforma dei sindacati dell'ICE
Roma, 27 ottobre 2011*



UNA (possibile) PREMESSA



Non ci credi? Ti passo alcuni numeri:

- 1450 fax e email di aziende contro la soppressione dell'ICE,
- 265 notizie stampa sui principali quotidiani nazionali,
- 60 comunicati stampa,
- 123 aziende hanno scritto direttamente agli "Stati Generali Commercio Estero" per chiedere un ripensamento pro ICE,
- 80 iniziative promozionali annullate nei mercati esteri in soli 3 mesi dalla soppressione,
- 220 quelle a rischio di realizzazione da qui alla fine dell'anno, se vuoi verificare trovi tutto su:

<https://sites.google.com/site/nonsopprimeteICE/>



<https://sites.google.com/site/nonsopprimeteice/>

DALL'ICE ALL'AGENZIA? ECCO LE RISPOSTE

In 6 punti: dati di fatto, criticità ed eccellenze della passata gestione e le proposte, di chi lavora all'ICE, per garantire un sostegno alle PMI ed evitare di fare nuovi errori.

Il 6 luglio 2011 l'ICE è stato soppresso. Sia il Ministro dello Sviluppo economico che il Sottosegretario, ora vice Ministro, hanno pubblicamente ammesso che si è trattato di un errore e hanno annunciato la prossima costituzione di una "nuova Agenzia per il Commercio estero che dovrà svolgere il duplice ruolo di rilanciare le esportazioni e consentire un risparmio da parte dello Stato" (dal Tg2 del 20/10).

La nuova Agenzia dovrebbe assorbire funzioni e personale dell'ICE e opererebbe in modo più efficiente, anche grazie a un riaccorpamento degli uffici esteri al suo interno.

Non conosciamo i contenuti e i tempi della proposta, per la quale sono state anche avviate consultazioni con le imprese e le loro rappresentanze, anche in occasione degli Stati Generali sul Commercio Estero del 28 e 29 ottobre 2011.

1. Perché è stato un errore chiudere l'ICE e perché le imprese lo rivogliono? E' vero che nell'era di Internet l'ICE è diventato inutile?

Analisi

Ad oggi sono **oltre 1.500 le imprese che hanno scritto per protestare contro la chiusura dell'ICE**, così come sono numerose le voci che si sono levate dalle Associazioni di categoria, Regioni, Consorzi e rappresentanti politici.

Le imprese non hanno mai chiesto la chiusura dell'ICE ma che fosse migliorato, reso più efficiente, rafforzato, come già fatto in altri paesi industriali che continuano a supportare le loro imprese con enti simili e dotati di maggiori risorse.

Sono soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano il 92,6% degli esportatori, a necessitare di servizi di informazione, formazione, assistenza e programmi promozionali.

Le aziende chiedono non solo voucher o partecipazioni fieristiche agevolate ma anche pacchetti completi di servizi che solo un'agenzia con una rete di uffici all'estero è in grado di erogare. Il *network* della rete estera dell'ICE è un patrimonio a disposizione delle imprese già integrato con la rete diplomatica ma che presenta caratteri distintivi propri e non può essere scorporato, come invece previsto dalla legge che ha chiuso l'ICE e ha assegnato alle Ambasciate il personale assunto all'estero.

I programmi e i servizi dell'ICE sono a disposizione di tutte le imprese, a prescindere dalla loro collocazione territoriale o appartenenza a specifiche categorie. La natura pubblica dell'ICE garantisce imparzialità e trasparenza.

La possibilità di **ottenere informazioni tramite web è importante** e gli strumenti di commercio elettronico sono sempre più utilizzati dalle imprese ma anche da tutte le Agenzie nell'adempimento della loro *mission*, come l'ICE ha fatto già dagli anni '90. Tuttavia è altrettanto importante **accertarne la qualità**, veicolare contatti selezionati, chiedere informazioni e incontri con autorevolezza e tempestività, fornire consulenze personalizzate e indagini di mercato: solo un'agenzia con una rete di uffici all'estero nei quali lavorino esperti del mercato locale può soddisfare queste esigenze.

Proposte

Il personale ICE ha elaborato una proposta articolata di ripristino temporaneo dell'ICE e di creazione immediata di una nuova Agenzia che, salvaguardando le funzioni e le professionalità dell'Istituto, offra una soluzione alle esigenze emerse dal dibattito degli ultimi anni e ai guasti causati dalla chiusura aprendo spazi per **notevoli risparmi sui costi**.

La proposta, già diffusa a parti sociali e politiche, tiene conto di un'analisi attenta di ciò che fanno gli altri paesi e delinea una struttura più agile e meno burocratica, con un maggiore coordinamento centrale di tutte le attività a favore dell'internazionalizzazione.

I contenuti della proposta sono visualizzabili all'indirizzo Internet seguente <https://sites.google.com/site/nonsopprimeteice/newsletter> (edizione del 13 ottobre 2011)

2. Perché un Paese dovrebbe investire nel sostegno all'internazionalizzazione delle proprie imprese? Nel confronto con le altre agenzie simili di Paesi economicamente avanzati, come si pone l'ICE in termini di dotazione di risorse umane e finanziarie?

Analisi

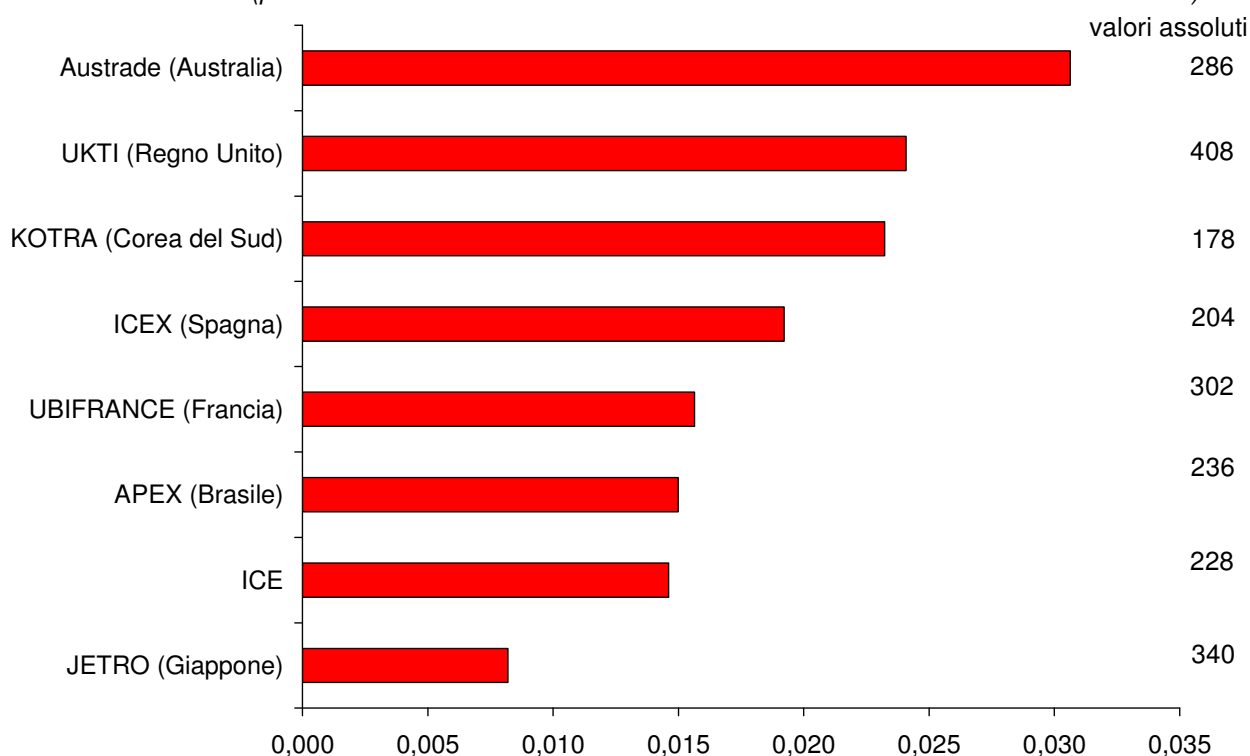
In un contesto internazionale particolarmente difficile come quello attuale le vendite all'estero, che ammontano al 26% del prodotto interno lordo (PIL), rappresentano per l'Italia uno dei pochi fattori di traino della crescita. Vanno pertanto sostenute e incentivate per far ripartire l'economia.

Tra gli strumenti che aiutano le imprese a entrare e radicarsi nei mercati esteri rientrano le Agenzie preposte a promuovere le esportazioni e gli investimenti diretti, con particolare riguardo alle PMI. A livello mondiale ne **esistono oltre 100 in altrettanti paesi: su 88 Agenzie (come risulta da un'indagine della Banca Mondiale)**, nell'85% dei casi queste attività sono demandate ad **enti di natura pubblica**, posti sotto l'egida dei rispettivi Ministeri dell'Economia, dell'Industria, del Commercio o simili, prevalentemente finanziati con fondi pubblici. Inoltre l'indagine conclude che **per sostenere i processi di internazionalizzazione in maniera efficiente è cruciale che le attività di sostegno siano coordinate efficacemente e che venga evitata una frammentazione degli interventi**.

Uno studio commissionato dal Ministero per l'Economia tedesco ha rilevato che il programma federale ha generato ogni anno per le aziende partecipanti un fatturato export intorno ai 3,6 miliardi di Euro, contribuito al mantenimento di 20.000 posti di lavoro e indotto entrate fiscali per 171 milioni di Euro. La dotazione per il 2012 del programma, che riguarda unicamente 240 importanti manifestazioni fieristiche, è pari a 42 milioni di Euro. Considerando i dati relativi a numerosi paesi, tra i quali i principali concorrenti europei, l'ICE appare sottodimensionato in termini di *budget* e di numero dei dipendenti. L'ente si posiziona verso il basso della graduatoria per fondi utilizzati, sia rispetto al PIL che in valore assoluto (vedi grafico 1), nonostante le funzioni siano analoghe e l'ICE offra una gamma di servizi spesso più ampia. Dal confronto resta esclusa l'Agenzia nazionale tedesca GTAI, non comparabile con quelle degli altri paesi a causa della limitatezza delle funzioni svolte.

Spesa delle Agenzie per l'internazionalizzazione

(percentuale del Prodotto interno lordo nel 2010 e valori assoluti in milioni di Euro)

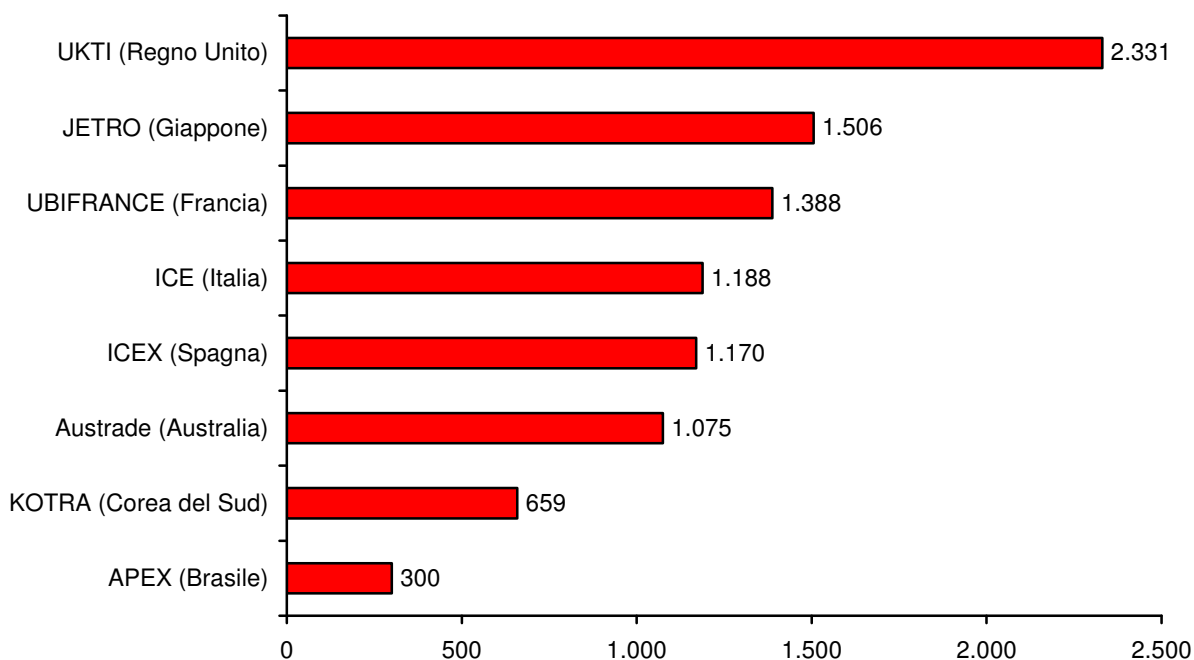


Fonte: dati di Bilancio e Relazioni di Attività delle rispettive Agenzie, Banca Mondiale, FMI

Grafico 1

Dotazione complessiva di risorse umane nel 2010

(rete estera e nazionale)



Fonte: ICE su dati Agenzie

Grafico 2

Anche come dotazione complessiva di personale, l'ICE è inferiore ad Agenzie importanti quali UKTI, JETRO e UBIFRANCE avendo, a fine 2010, 1.188 dipendenti, dei quali 551 in Italia e 637 all'estero (grafico 2); 545 di questi ultimi sono assunti con **contratto locale**, garantendo **risparmi sul costo del lavoro e alta professionalità**. Dopo la chiusura dell'ICE, il numero dei dipendenti si è ulteriormente ridotto a causa delle dimissioni o passaggio ad altri enti di un numero consistente di addetti. Si rischia così di dissolvere un patrimonio di conoscenze e professionalità accumulato in 85 anni.

Tra il 2000 e il 2011 c'è stata una evidente riduzione dei fondi pubblici conferiti all'ICE sia per il funzionamento (da 106 a 72 milioni di Euro) che per le attività (da 77 a 33 milioni di Euro). Solo grazie a un'attenta gestione dei fondi residui e a un aumento del contributo da parte delle aziende e di altri committenti pubblici e privati, salito in media al 36%, l'Istituto è riuscito a mantenere alto il livello di attività e a svolgere le funzioni proprie della sua *mission*. Ovviamente non è possibile scendere al di sotto di un certo ammontare di finanziamento pubblico senza compromettere drasticamente lo svolgimento delle funzioni e la gamma dei servizi offerti

Andamento dei fondi conferiti all'ICE dalla legge di stabilità (finanziaria)
(milioni di Euro)

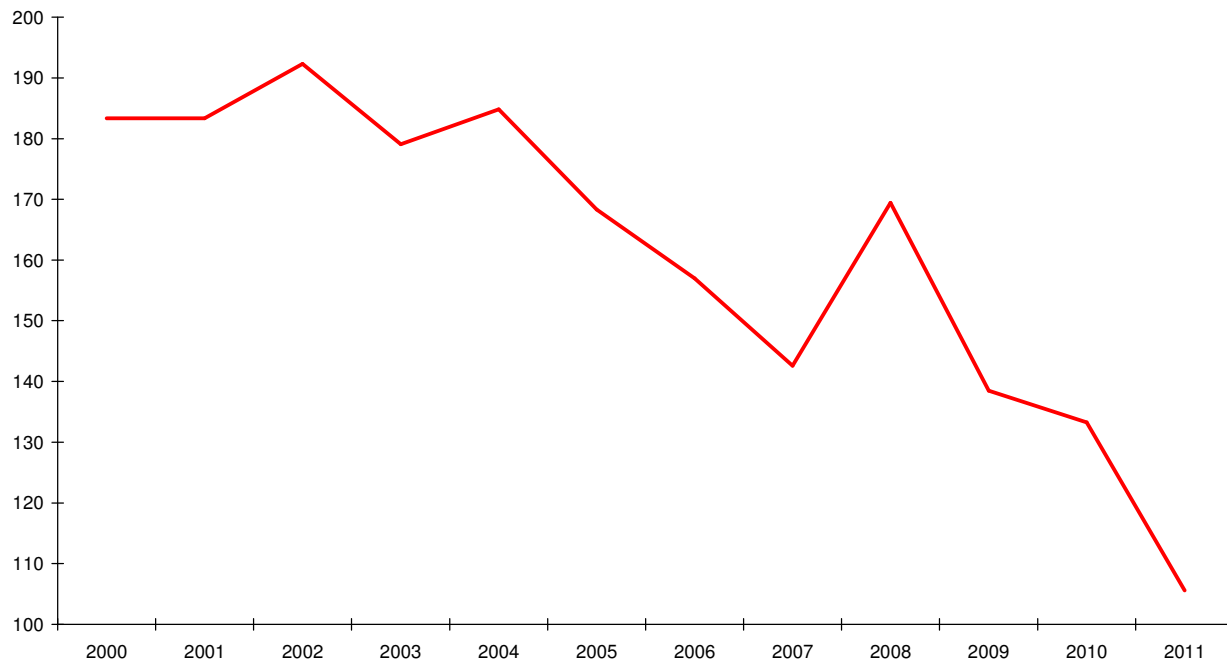


Grafico 3

Proposte

La proposta di creare un'Agenzia per l'Internazionalizzazione delle imprese italiane parte dal presupposto che **l'intervento pubblico di sostegno non è un costo ma un investimento prioritario e urgente per la crescita, che può ben configurarsi come un intervento anti-crisi.**

La nuova Agenzia, se vorrà davvero raggiungere gli obiettivi di sostegno dell'internazionalizzazione e di sviluppo dell'economia italiana, dovrà necessariamente rivestire un ruolo analogo a quello attribuito agli organismi simili degli altri paesi e quindi

- avere natura di ente pubblico non economico (vedi domanda n. 6)
- essere soggetta agli indirizzi governativi nell'ambito della politica industriale pur mantenendo una propria autonomia operativa.
- avere una gamma integrata di funzioni e un'adeguata dotazione di fondi e di risorse umane, in linea con gli enti omologhi dei principali paesi industriali, che consenta il riavvio di tutte le attività di sostegno, incluse quelle promozionali (vedi grafico 1).

3. Ministeri, Agenzie nazionali, ICE, Regioni, Camere di Commercio in Italia e all'estero, Associazioni imprenditoriali: si possono coordinare le loro attività valorizzando al tempo stesso il ruolo di ciascuno e razionalizzando l'uso delle risorse pubbliche destinate all'internazionalizzazione?

Analisi

Dati i vincoli di bilancio creati dalla difficile situazione corrente, non resta che porre mano ad un **serio e complessivo riordino dell'intero comparto e di tutti gli Enti, pubblici e privati, che si occupano di internazionalizzazione**. Solo tale intervento potrà consentire di **razionalizzare la spesa e perseguire economie di scala e di scopo** evitando la frammentazione e la duplicazione degli interventi di supporto, che rappresentano anche un danno all'immagine dell'Italia sui mercati esteri.

Il sistema pubblico italiano di sostegno all'internazionalizzazione conta ormai un numero assai elevato di soggetti, sia a livello decisionale che di attuazione (vedi tavola 1).

Ai Ministeri si affiancano le Agenzie nazionali, quelle regionali, le società di scopo e le Camere di Commercio in Italia.

Il settore privato opera, oltre che con consulenti e fornitori di servizi di varia specializzazione, con Associazioni imprenditoriali, Istituti di credito e Camere di commercio all'estero, tra i quali si riscontrano quotidianamente sovrapposizioni e una frammentazione delle attività e dei contributi pubblici in mille piccoli rivoli.

Mentre l'ICE si è da tempo già dotato di un sistema di misurazione della qualità e delle prestazioni, non è chiaro se ciò sia stato fatto anche per gli altri enti e quali siano i risultati delle verifiche.

La tendenza a sistematizzare l'attività di sostegno ha trovato pratica applicazione, in tempi recenti, in alcuni paesi vicini all'Italia.

Ad esempio in Francia il riordino degli enti preposti all'internazionalizzazione, effettuato nel 2008, prevede forme di partenariato tra l'ente nazionale e gli altri soggetti, anche per migliorare il coordinamento dei servizi, e una più chiara ripartizione delle singole competenze tra UBIFRANCE e il sistema camerale, sia sul territorio nazionale sia all'estero. In Spagna all'agenzia ICEX è stata attribuita nel 2006 una funzione di 'leadership cooperativa' nei confronti dei vari attori, da esercitare nell'ambito del "Consiglio interterritoriale di internazionalizzazione" che comprende ICEX, Regioni, sistema camerale e Confindustria.

Proposte

- **Attribuzione dei poteri di indirizzo e coordinamento** alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, o comunque **a un solo dicastero**, per garantire il coordinamento sistemico, superare l'attuale dicotomia tra Ministeri e razionalizzare la spesa pubblica.
- Dare **un ruolo più incisivo e concreto alla Cabina di regia**, creata dalla legge che ha soppresso l'ICE, includendovi le Regioni e dando ad essa il compito di elaborare e diffondere a tutto il sistema linee di indirizzo strategico per settori, tipologie di imprese, paesi e territori. Le linee dovranno specificare anche gli indicatori quali-quantitativi delle attività e la metodologia per la verifica del raggiungimento dei risultati.
- Creare **un'Agenzia nazionale** che superi l'attuale frammentazione dei programmi di attività ottenendo un **maggiore coordinamento e integrazione tra enti di sostegno e una migliore governance**. Occorre evitare che l'Italia appaia di volta in volta come *made in* questa o quella regione, e si presenti invece con un'immagine unitaria e forte, evidenziando all'occorrenza realtà territoriali autonome e capaci di competere all'estero ed evitando duplicazioni e sovrapposizioni di attività.
- Dare all'Agenzia la possibilità di **operare in via diretta o indiretta, con procedure prestabilite e trasparenti, per il sostegno alle imprese**, in modo da conseguire un aumento dell'efficacia della spesa pubblica. L'Agenzia dovrà anche continuare l'attività di progettazione ed esecuzione per conto di committenti pubblici e privati, in regime di convenzione o di commessa privatistica, svolta finora dall'ICE.
- Dare **maggiore enfasi all'attività di verifica dei risultati e dell'impatto** dell'attività dell'Agenzia, e in prospettiva anche degli altri enti attuatori, da attribuirsi alla Cabina di regia, sostenuta da un Comitato Tecnico-Scientifico.

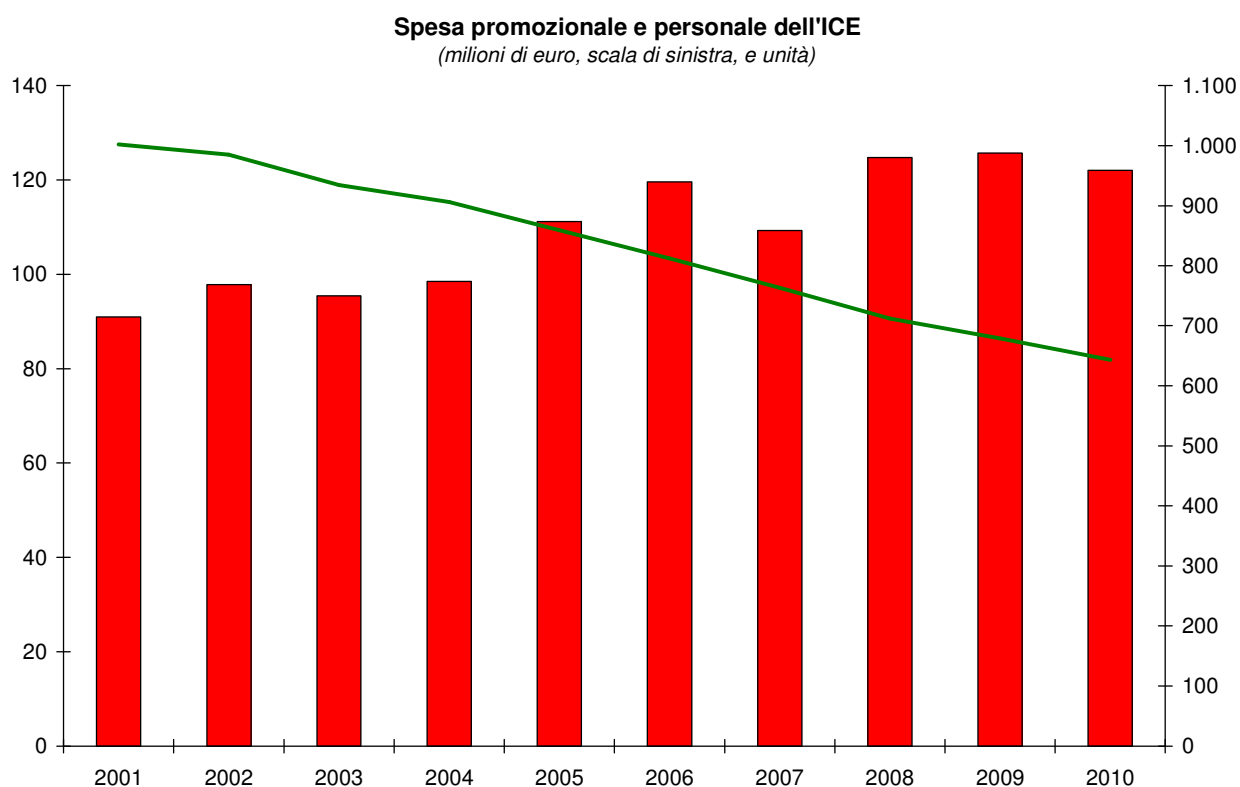
Principali amministrazioni, enti pubblici ed enti privati con competenze in materia di internazionalizzazione

Decisori	Attuatori di parte pubblica	Utenti e/o attuatori di parte privata
<p>Ministero dello Sviluppo economico Politica industriale e gestione incentivi per lo sviluppo Azionista di maggioranza Simest, vigila su Ice, Finest <i>Eroga contributi a Ice, Regioni, Confindustria, Unioncamere (e altri)</i></p>	<p>Istituto nazionale per il commercio estero (l. 68/97) Realizzazione programmi e attività di sostegno all'internazionalizzazione Azionista di Buonitalia Spa, Informest Spa ENIT – Agenzia nazionale del turismo (l. 80/05) Promozione del turismo in Italia e facilitazione della sua commercializzazione</p>	<p>Confindustria (associazione) Rappresentanza interessi e servizi ai membri <i>Partner di Mse, Mae, Regioni, Ice. Co-organizza missioni di sistema con Ice, Abi</i> Associazioni di categoria (associazione) Rappresentanza interessi e servizi ai membri <i>Partner di Mse, Ice</i></p>
<p>Ministero degli Affari esteri Politica estera, attività di coordinamento e sostegno all'estero <i>Partner di Mse, Ice</i></p>	<p>Agenzie regionali (varie leggi regionali) Sostegno agli esportatori del territorio di riferimento</p>	<p>Associazione bancaria italiana (ass.ne) Rappresentanza interessi e servizi ai membri <i>Co-organizza missioni di sistema con Ice, Confindustria</i></p>
<p>Ministero dell'Economia e delle finanze Politica economica Azionista banche multilaterali di sviluppo Azionista unico Sace, Invitalia</p>	<p>Unioncamere (art. 7 l. 580/93) Rappresentanza interessi CCIAA. Azionista di Buonitalia Spa, Informest Spa <i>Partner di Mse, Ice</i></p>	<p>R.ETE. Imprese Italia (associazione) Rappresentanza interessi dei membri</p>
<p>Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali Politiche e finanziamento azioni a sostegno int.ne imprese del settore di riferimento Azionista di maggioranza Buonitalia Spa</p>	<p>Sace Spa (d.lg.vo 143/98 e d.l 269/03) Assicurazione contro rischi connessi a int.ne</p>	<p>Alleanza delle cooperative italiane (ass.ne) Rappresentanza interessi e servizi ai membri</p>
<p>Ministero del Turismo Politiche e finanziamento azioni a sostegno int.ne imprese del settore di rif.to</p>	<p>Simest Spa (l. 100/90) Finanziamento investimenti all'estero <i>Partner di Regioni, Confindustria, banche, cooperative, consorzi</i></p>	<p>Assocamerestero (associazione) Rappresentanza interessi e servizi alle camere di commercio italiane all'estero Sovvenzionata da Camere di commercio italiane all'estero <i>Partner di Unioncamere</i></p>
<p>Ministero dell'Ambiente, tutela del territorio e del mare Politiche e finanziamento azioni a sostegno int.ne imprese del settore di rif.to</p>	<p>Invitalia Agenzia Spa (Legge finanziaria 2007) Strumento operativo del Mse per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa</p>	<p>Istituti di credito (imprese) Servizi finanziari e informativi</p>
<p>Regioni Competenza in materia di commercio con l'estero, concorrente con quella statale <i>Costituzione e/o erogazione di contributi a entità attuatrici regionali (sportelli, agenzie, finanziarie)</i></p>	<p>Buonitalia Spa (d. lg.vo 94/04) - in liquidazione Strumento operativo del Mpaaf per la promozione e i servizi all'int.ne</p>	<p>Enti fieristici (imprese) Servizi promozionali e logistici</p>
	<p>Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (l. 580/93) Servizi di certificazione e promozionali alle imprese nell'ambito territoriale di riferimento</p>	<p>Consulenti e professionisti privati (imprese) Servizi di informazione, assistenza, formazione e promozione</p>
	<p>Finest Spa (l. 19/91) Friulia Spa, fin.ria Regione Friuli-Venezia Giulia, è azionista di magg.za</p>	<p>Spedizionieri, corrieri e armatori (imprese) Servizi di logistica</p>
		<p>Camere di commercio italiane all'estero (associazioni o imprese) Rappresentanza interessi e servizi ai membri Sovvenzionate da soci e Mse</p>

4. E' vero che all'ICE troppo personale lavora in Italia e troppo poco all'estero? E' possibile ridurre il personale dell'ICE in Italia e aumentare quello all'estero? Se sì, si può fare a costo zero? Quali sono i compiti svolti da chi opera nella Sede centrale e negli uffici regionali dell'ICE?

Analisi

Nell'ultimo decennio il **personale ICE assunto in Italia a tempo indeterminato si è ridotto drasticamente**: da 1.002 dipendenti nel 2001 a 643 nel 2010 (-36%). **La spesa per la realizzazione di attività promozionali è invece aumentata** in modo consistente, nonostante la riduzione degli stanziamenti, grazie ai contributi delle imprese e a un uso oculato dei fondi residui. Pertanto **il valore delle attività realizzate per addetto ICE è più che raddoppiata**, passando dai 90 mila euro del 2001 ai 190 mila del 2010 (vedi grafico 4).



Fonte: bilancio ICE

Grafico 4

Nel 2010 dei 643 dipendenti di ruolo, 92 prestavano servizio all'estero, dove erano affiancati da 545 impiegati assunti con contratto di diritto locale. Quindi **attualmente i dipendenti in servizio all'estero superano quelli che operano in Italia**, 637 contro 551 (vedi grafico 5). Il **personale locale, grazie alla sua conoscenza del mercato diretta e approfondita, è una risorsa fondamentale al servizio del *Made in Italy***. Considerando poi che il personale di ruolo è soggetto ad avvicendamento ogni 3-5 anni, gli impiegati locali sono un elemento essenziale di continuità per un'efficace assistenza alle imprese.

La distribuzione delle risorse umane tra le reti all'estero e in Italia rimane strettamente legata alle necessità operative di una realtà complessa e articolata le cui parti lavorano congiuntamente e in sinergia. Il personale è attribuito in base a tali funzioni e alle esigenze operative secondo un organigramma approvato dal MSE che tiene conto sia degli obblighi di legge in merito, sia della maggiore flessibilità contabile e organizzativa consentita dalla natura di ente pubblico non economico. La distribuzione del personale va inoltre valutata nel contesto degli indirizzi strategici assegnati all'ente dall'amministrazione vigilante e degli orientamenti di politica estera ed economica del governo.

In ogni caso **un eventuale incremento della presenza all'estero comporterebbe dei costi aggiuntivi**.

Il funzionigramma dell'ICE pre- chiusura prevede che **gli uffici della Sede di Roma dell'ICE**

- svolgano le funzioni amministrative, per gestire tutta la struttura, tra le quali rientrano

- gestione del personale,
- contabilità e bilancio,
- *auditing*, certificazione di qualità e adempimento degli obblighi di legge,

- programmino, coordinino ed eseguano le attività di

- promozione (fiere, missioni, incontri d'affari e altre tipologie di iniziative)
- formazione, (corsi per giovani *export manager* (CORCE), *master* in commercio estero, corsi *e-learning* e corsi specializzati per l'internazionalizzazione)

- curino i rapporti con *partner* e clienti e si relazionino con istituzioni nazionali ed estere

- definiscano gli *standard* e l'offerta dei servizi

- sviluppino e diffondano l'informazione, perlopiù *on-line*.

Dato il blocco del *turn-over* imposto all'ICE dal 2000, per svolgere tutte queste funzioni e attività l'ICE ha dovuto far ricorso al lavoro a contratto sotto varie forme.

La rete estera, di recente ristrutturata con la chiusura di molte sedi, conta **80 uffici e 37 punti di corrispondenza**, questi ultimi con il solo personale locale. Essa assiste le aziende nella penetrazione e nel radicamento sui mercati esteri fornendo servizi *standard* e personalizzati, realizza l'attività di promozione e di formazione sul mercato in coordinamento con gli uffici della Sede e fornisce supporto tecnico e logistico alle missioni istituzionali. Agisce in stretto raccordo con le rappresentanze diplomatiche e con gli altri enti e organismi italiani operanti all'estero nonché con le controparti governative e imprenditoriali locali.

Sempre stando al funzionigramma pre-chiusura, **i 16 uffici in Italia**, nel tempo fortemente ridimensionati, con un dimezzamento degli addetti rispetto al 2001, promuovono i processi di internazionalizzazione del sistema economico su base territoriale lavorando in ottica di sistema con regione, associazioni di categoria territoriali, poli produttivi e tecnologici e università. Sono a disposizione delle imprese per favorirle nei loro rapporti con l'estero attraverso l'offerta di servizi propri dell'Istituto, pianificando e attuando con le Regioni programmi di promozione specifici ed agevolando l'accesso agli strumenti comunitari, nazionali e regionali.

Distribuzione per reti e sedi del personale ICE

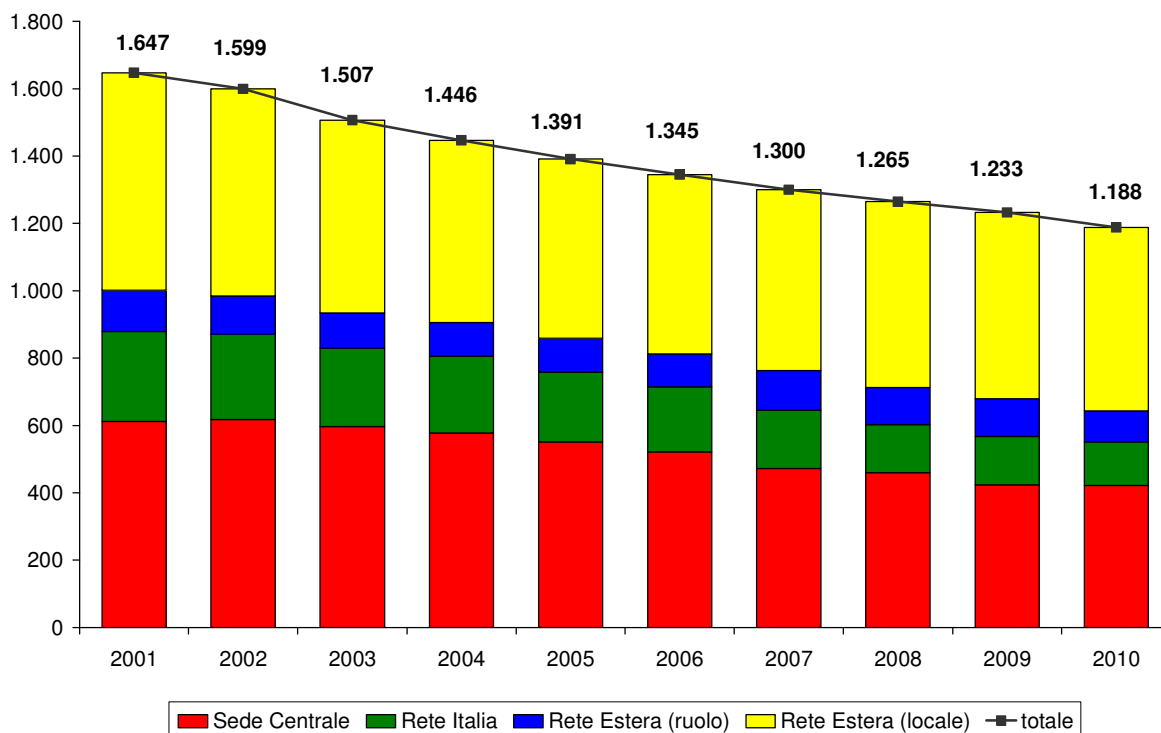


Grafico 5

Proposte

- **Far confluire nella nuova Agenzia il personale impiegato dall'ICE e la rete estera**, che per legge dovrebbe essere assorbita dal Ministero degli Affari esteri (MAE), contrastando l'esodo in atto, che comporta la dispersione di un patrimonio preziosissimo per le imprese clienti.
- Attraverso la **creazione di sezioni o unità operative dell'Agenzia presso le Regioni, assicurare il raccordo con le realtà produttive e associative territoriali** grazie all'apporto del personale ICE, già in servizio presso le attuali sedi, che vanno pertanto chiuse, con **risparmi sui costi**.
- **Impiegare più efficacemente il personale riducendo il livello di burocratizzazione** di alcune procedure, specialmente con riferimento a quanto attiene ai rapporti con Ministero vigilante e altri interlocutori istituzionali. Ciò libererà risorse da impiegare per il rafforzamento di ambiti a maggiore valenza strategica, tra i quali, ad esempio, gli uffici esteri.
- **Investire di più nella formazione del personale, sia italiano che assunto localmente**, e applicare in modo coerente e tempestivo le normative sulla retribuzione di risultato, garantendo così una maggiore omogeneità alle prestazioni al cliente.

5. Come si può migliorare l'efficienza della nuova Agenzia che sostituirà l'ICE? Cosa va migliorato e cosa va preservato del modello organizzativo?

Analisi

L'efficienza dell'ICE può essere ancora migliorata, soprattutto in termini di capacità di raggiungere un numero più elevato di imprese e di una maggiore uniformità della qualità dei servizi erogati dagli uffici esteri. E' però altresì incontestabile che le imprese che conoscono e si avvalgono dell'ICE lo apprezzano. Lo dimostrano le **analisi di customer satisfaction**, sistematicamente **usate fin dal 2004**, dalle **quali emerge un giudizio fortemente positivo e in costante miglioramento (vedi grafico 6)**.

Dal 2003 all'ICE è stato disegnato e implementato **un sistema di gestione della qualità**, certificato ogni anno in base alla norma internazionale ISO 9001.

A ottobre 2011 la Commissione indipendente per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha posizionato **l'ICE al primo posto rispetto a tutte le amministrazioni pubbliche per la capacità di programmare strategie di intervento e piani di azione**, in base alle risorse economiche e umane a disposizione. Ha altresì riconosciuto l'elevata qualità della strategia adottata sotto i profili della completezza, comprensibilità e in particolare della adeguatezza a quelle che sono le esigenze di internazionalizzazione espresse dalle piccole e medie imprese italiane (vedi grafico 7).

All'ICE è stata inoltre riconosciuta una posizione di eccellenza e di best practice per il suo Sistema di misurazione e valutazione delle performance, un modello innovativo e di riferimento in tutta la pubblica amministrazione che rafforza e qualifica l'intero sistema gestionale dell'Istituto.

I prestigiosi riconoscimenti certificano l'aumentata efficienza, o "rendimento istituzionale", e la crescita della qualità dei servizi erogati alle imprese, attribuendo un valore concreto all'azione intrapresa dall'ICE per il rinnovamento del sostegno pubblico all'internazionalizzazione.

Tra i fattori che hanno frenato l'evoluzione dell'Istituto rientrano la mancanza di un mandato chiaro da parte del Ministero dello Sviluppo economico in merito al coordinamento degli altri soggetti, le tante normative obsolete e le lacune nelle strategie sia a livello di politica industriale sia a livello di indirizzo operativo. Hanno inoltre giocato un ruolo non indifferente la scarsa tempestività delle direttive, l'interventismo, talvolta capillare, dei Ministeri di riferimento e una difficoltà di semplificare le procedure amministrative. Infine, l'influenza di *lobbies* associative e territoriali ha apportato elementi informativi importanti circa le necessità degli ambiti di riferimento ma ha anche appesantito la programmazione e causato una parcellizzazione degli interventi, rendendo più difficile il conseguimento di economie di scala.

Soddisfazione imprese partecipanti a iniziative promozionali ICE

(campione 2010 = 5.200 imprese, giudizi da 1, negativo, a 5, positivo)

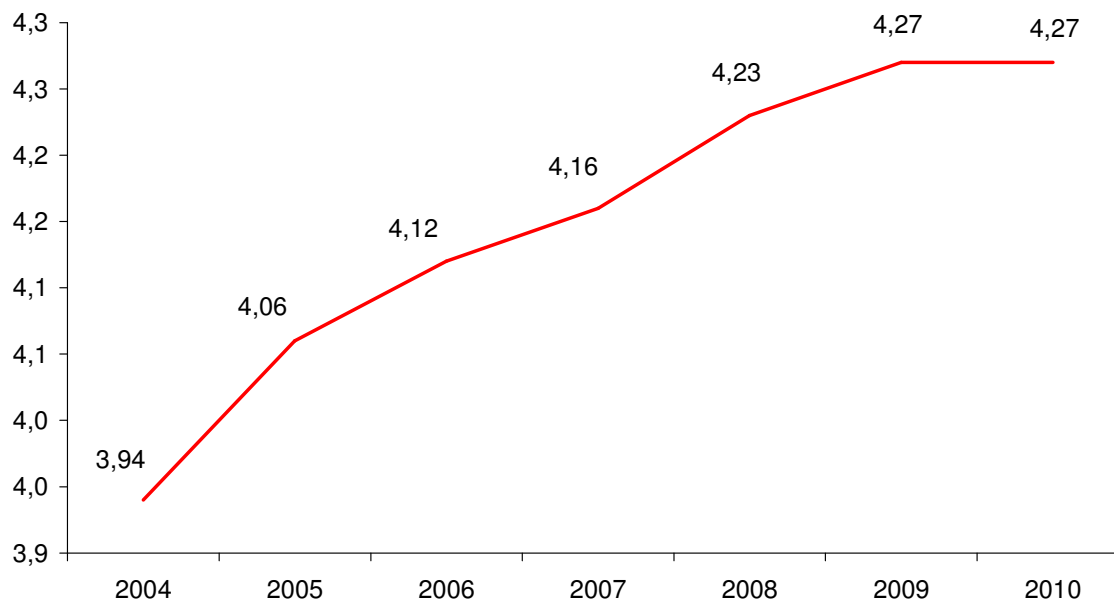


Grafico 6

Sul versante interno, assistenza, formazione e informazione possono meglio integrarsi con le attività di promozione, pur essendo cruciali per le imprese clienti. Inoltre la formazione interna è stata programmata ed erogata in modo discontinuo e non sempre in linea con le reali esigenze dei destinatari.

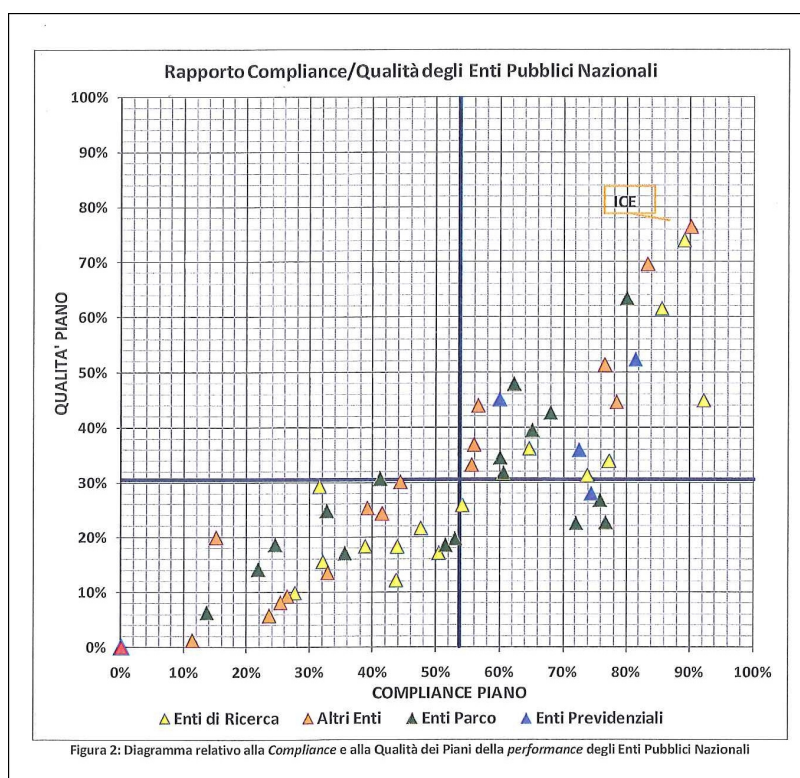


Grafico 7

Proposte

- **Distinguere in modo netto l'attività di indirizzo e programmazione a livello nazionale da quella realizzativa**, semplificando gli *iter* amministrativi, dando all'Agenzia maggiore autonomia e sottoponendola a minori controlli preventivi e a maggiori verifiche sui risultati raggiunti.
- **Disegnare percorsi decisionali snelli** per la nuova Agenzia, responsabilizzando dirigenti e quadri, e garantire la continuità dei rapporti con Amministrazioni di riferimento e Associazioni di categoria a livello decisionale e di indirizzo, ricomprendendo le stesse in **un Consiglio di amministrazione di pochi membri**.
- **Adottare un piano di attività unico dell'Agenzia**, che riguardi sia gli **eventi promozionali** sia le **attività di informazione, assistenza, formazione e consulenza** da attuarsi con procedure snelle e caratterizzato dalla flessibilità necessaria a far fronte agli andamenti congiunturali.
- **Assegnare all'Agenzia un mandato chiaro di coordinamento dei fondi e delle attività dello Stato a sostegno dell'internazionalizzazione**, in modo che essa possa cofinanziare gli interventi regionali e settoriali, pubblici e privati, nel quadro di riferimento complessivo dato dalle linee strategiche nazionali elaborate dalla Cabina di regia, ottenendo **forti economie di scala**. All'Agenzia resterebbe l'esecuzione diretta delle attività di maggiore rilievo nazionale, per dimensioni o per innovazione di settore produttivo, di servizio o di mercato. Ciò consentirebbe di raggiungere un numero maggiore di imprese con interventi trasparenti e coerenti.
- Preservare e affinare ulteriormente la **capacità di aggiornamento dei processi, delle regole e della valutazione dei risultati**, valorizzando al tempo stesso la formazione del personale come risorsa indispensabile dell'Agenzia.

6. Perché la natura di ente pubblico non economico (EPNE) è la forma giuridica più appropriata per la nuova Agenzia per l'internazionalizzazione delle imprese italiane?

Analisi

Sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese attraverso l'erogazione di servizi reali e promuovere sui mercati esteri il Sistema Paese è **una funzione di interesse generale, espressione di una politica pubblica.**

Un ente preposto a tale scopo **non può dunque seguire logiche puramente economiche**, non essendo in grado di produrre introiti sufficienti a coprire i propri costi e ad autofinanziarsi. Difatti, nell'ordinamento italiano, la figura dell'ente pubblico economico (EPE) riguarda soggetti che, pur pubblici, hanno come oggetto sociale lo svolgimento di un'attività esclusivamente o prevalentemente commerciale (ad esempio l'Agenzia del Demanio).

Del resto, istituire un'Agenzia non implica necessariamente conferire ad essa la natura di EPE, come evidenziato dalle vicende recenti di enti analoghi all'ICE.

Trasformare l'ICE in un **ente pubblico economico comporterebbe** inoltre **maggiori costi.** Infatti finora **la rete estera**, grazie alla natura di ente governativo ed allo *status* diplomatico, aveva ottenuto **l'esenzione da tasse e dazi** e garantito al tempo stesso una maggiore autorevolezza nei confronti delle controparti locali, a vantaggio delle imprese italiane.

Proposte

La burocratizzazione prevista dalla legge che ha soppresso l'ICE non può che tradursi in una perdita di efficienza, tempestività e flessibilità. Per rispondere adeguatamente alle esigenze delle imprese occorre un'**Agenzia**:

- **pubblica ma gestita con procedure semplici e lineari** e criteri il più possibile manageriali, anche migliorando il sistema di contabilità industriale in uso all'ICE dal 1989.
- **con natura giuridica di ente pubblico non economico** e il relativo contratto di lavoro per garantire **lo svolgimento di una funzione pubblica**, nell'interesse di tutte le imprese che necessitano di un sostegno all'internazionalizzazione, e in particolare delle PMI che rappresentano la gran parte del tessuto industriale italiano.
- **che mantenga** gli attuali accreditamenti diplomatici all'estero, con risparmi consistenti su tasse e dazi e che garantisca un **ricollocaimento rapido del personale ICE, evitando complesse trattative ed eventuali contenziosi e aggravati di costo.**

La proposta dei lavoratori dell'ICE - analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Obiettivo: rilanciare l'ICE trasformandolo in un'Agenzia autonoma e coordinata con gli altri attori del sistema

	I PROBLEMI DEGLI ULTIMI ANNI...	... DA RISOLVERE CON LA NUOVA AGENZIA
FATTORI INTERNI	<p>Weaknesses (Punti di debolezza - dell'ICE)</p> <ul style="list-style-type: none">* Organico e fondi insufficienti, a confronto con agenzie omologhe europee. Blocco delle assunzioni dal 2000* Mancanza di una visione strategica in CdA e vertici interni* <i>Micro-management</i> di programmi ed eventi da parte di MSE e MAE* Frammentazione delle attività di sostegno in aree di lavoro non sempre tra loro coordinate* Scarsa attenzione al <i>marketing</i> e alla rete in Italia* Debolezza della formazione interna* Difficoltà di creare sinergie operative in Italia a causa della debolezza del raccordo con regioni, camere, associazioni locali* Qualità incostante dei servizi erogati all'estero dagli uffici ICE* Eccessiva influenza delle <i>lobby</i> associative nazionali nella programmazione delle attività	<p>Strengths (Punti di forza - dell'Agenzia disegnata dai lavoratori)</p> <ul style="list-style-type: none">* Reimpiego di tutto il personale ICE, altamente specializzato, che ha conseguito una forte crescita della produttività negli ultimi anni* Natura di Ente pubblico non economico, con riflessi positivi su <i>status</i>, costi, sinergie e accessibilità per tutti dell'attività svolta* Recupero all'agenzia delle reti all'estero e in Italia, con il loro patrimonio di addetti, basi di dati, relazioni e copertura geografica* Maggiore efficienza grazie a una semplificazione delle procedure amministrative, al sistema di qualità e a maggiori controlli <i>ex post</i>* Connessione al <i>brand</i> ICE, universalmente noto* Unificazione del piano di attività e integrazione nell'erogazione degli incentivi e dei servizi* Superamento della dicotomia tra MSE e MAE* Funzione di coordinamento, a livello operativo, tra enti di sostegno* Coinvolgimento di agenzie ed enti, con procedure, meccanismi di selezione e incentivi più chiari e trasparenti e maggiore impatto
FATTORI ESTERNI	<p>Threats (Minacce – per il sistema paese)</p> <ul style="list-style-type: none">* Sottovalutazione della funzione trainante dell'internazionalizzazione per lo sviluppo dell'economia italiana* Insufficiente sostegno alle imprese italiane, svantaggiate nel confronto con le concorrenti estere* Mancanza di politiche e strategie coerenti e finalizzate* Protagonismo di Ministeri ed enti locali, al di là della loro funzione di indirizzo, a detrimento della funzionalità del sistema* Prevalenza di interessi particolari nella gestione e affidamento dei fondi pubblici per l'internazionalizzazione* Frammentazione settoriale, territoriale (in Italia) e geografica (all'estero) degli interventi di sostegno* Burocratizzazione dell'ICE e divisione delle sue reti* Dispersione del patrimonio di competenze e risorse dell'ICE* Riduzione del sostegno pubblico a mera erogazione di fondi	<p>Opportunities (Opportunità - dall'Agenzia, per il sistema-paese)</p> <ul style="list-style-type: none">* Forte richiesta di una nuova agenzia da parte di imprese e associazioni* Dialogo con le altre agenzie omologhe europee* Ridisegno del sistema di sostegno all'internazionalizzazione* Aumento delle agenzie locali che necessitano di un quadro di riferimento in Italia e di un supporto esperto e autorevole all'estero* Orientamento del MSE all'aumento di personale nelle sedi estere

N.B. ICE = Istituto nazionale per il commercio estero, MSE = Ministero dello Sviluppo economico, MAE = Ministero degli Affari esteri

Tavola 2

DALL'ICE ALL'AGENZIA: TUTTI I NUMERI CHE CONTANO

Contesto economico 2010

- Imprese esportatrici : 205.974
- Imprese potenziali clienti Ice: 30.000 (con fatturato export tra 0,75 e 50 mil. Euro)
- Imprese clienti (a pagamento) e utenti (gratuiti) dell'Ice, portale escluso: 29.628
- Peso del commercio estero sul PIL: 53,9% (export + import beni e servizi)
- Peso esportazioni sul PIL: 25,9%

Attività ICE nel 2010

- 60.080 utenti registrati all'Export Club e beneficiari di servizi informativi *on-line*
- 52.361 imprese *on-line* presentate attraverso il sito www.Italtrade.com
- 17.989 imprese italiane partecipanti alle attività promozionali
- 6.988 imprese beneficiarie di servizi personalizzati gratuiti
- 2.359 imprese beneficiarie di servizi personalizzati a pagamento
- 728 imprese beneficiarie di corsi di formazione e consulenza personalizzata
- 99 giovani laureati allievi dei corsi in internazionalizzazione di impresa
- 717 iniziative promozionali in 74 paesi e 80 settori merceologici
- 86 corsi di formazione con 8.000 ore di aula
- 12.911 servizi di assistenza e consulenza
- 40.382 incontri tra aziende italiane e controparti estere

Cosa pensano le imprese dell'ICE

- giudizio medio 4,27, su un massimo di 5, sui servizi offerti dall'ICE in occasione di iniziative promozionali espresso da 5.218 imprese che nel 2010 vi hanno preso parte
- 100% di molto soddisfatti*: imprese partecipanti alla Missione di Sistema organizzata ICE, Ministeri e Confindustria in India 2011 per settore Automotive
- 97% di molto o abbastanza soddisfatti*: imprese partecipanti alla Missione di Sistema organizzata ICE, Ministeri e Confindustria in Brasile nel 2011 sui grandi eventi sportivi
- 88% la soddisfazione media delle aziende partecipanti a tutte le Missioni di Sistema*

* rilevazioni Istituto Piepoli

- Indagine Fondazione Edison 2009: "le imprese non auspicano in alcun modo la soppressione di questo servizio pubblico ma semmai il suo potenziamento valorizzando ciò che di buono c'è e funziona nell'ICE."

Certificazioni

- Certificato SGS a Norma ISO 9001:2008
- Certificato ASFOR- Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

Dopo la soppressione dell'ICE

- 1450 fax e email di aziende di protesta contro la soppressione
- 265 notizie stampa su tutti i principali quotidiani nazionali
- 60 comunicati stampa dei sindacati dei lavoratori dell'ICE
- 123 lettere agli "Stati Generali Commercio Estero" per chiedere un ripensamento pro-ICE
- 100 iniziative promozionali annullate nei mercati esteri in soli 3 mesi dalla soppressione
- 200 quelle a rischio di realizzazione negli ultimi tre mesi del 2011